

A decorative graphic on the right side of the banner features a green oval background. Inside the oval, there are several golden-brown bread rolls and a small woven basket filled with bright green peas. A few more green peas are scattered outside the oval to the right.

14.º WORKSHOP APDR

# EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

9 outubro 2012

Escola Superior  
de Ciências  
Empresariais

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

## **ATAS** *Proceedings*

**ISBN 978-989-96353-4-0**

#### COMISSÃO ORGANIZADORA

Elisabete Martins (APDR); Joaquim Silva Ribeiro (ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal); José Rebelo (ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal); Luísa Carvalho (ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal); Maria Teresa Costa (ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal); Pedro Dominginhos (ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal); Pedro Mares (ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal); Raquel Pereira (ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal); Sandra Nunes (ESCE, Instituto Politécnico de Setúbal); Tomaz Dentinho (Universidade dos Açores).

#### COMISSÃO CIENTÍFICA

Alfonso Vargas Sanchez (Universidade de Huelva, Espanha); Antonio Juan Briones Peñalver (Faculdade de Ciências da Empresa, Universidade Politécnica de Cartagena, Espanha); Conceição Rego (Universidade de Évora, Portugal); João Ferreira (Universidade da Beira Interior, Portugal); José António Santos (Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Portugal); José Rebelo (Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal); Luísa Carvalho (Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal); M. Isabel Sanchez-Hernandez (Universidade da Estremadura, Espanha); Mário Raposo (Universidade da Beira Interior, Portugal); Pedro Dominginhos (Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal); Rui Baleiras (Universidade do Minho, Portugal); Simone Galina (Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, Brasil); Soumodip Sarkar (Universidade de Évora, Portugal); Teresa Costa (Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal); Tomaz Dentinho (Universidade dos Açores, Portugal).

#### INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais  
Campus do IPS – Estefanilha  
2914-503 Setúbal  
Portugal

#### ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL (APDR)

Universidade dos Açores  
Rua Capitão João D'Ávila  
9700-042 Angra do Heroísmo  
Terceira, Açores, Portugal



## ÍNDICE

---

<b>Sessão A</b> .....	<b>5</b>
EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O CASO “DNA CASCAIS” .....	6
O SI-INOVAÇÃO COMO OPORTUNIDADE DE FINANCIAMENTO DE PROJECTOS DE EMPREENDEDORISMO. ....	19
EMPREENDEDORISMO EM TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE POPULACIONAL – O CASO PARTICULAR DO PROJETO WINNET 8 .....	32
EL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: EL CASO DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA EXTREMEÑA.....	45
PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL; POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOÇÃO DE EMPREENDEDORISMO – CASO PRÁTICO.....	56
DA RESPONSABILIDADE SOCIAL AO EMPREENDEDORISMO: O CASO DO MUSEU DO MARCENEIRO .....	62
<b>Sessão B</b> .....	<b>74</b>
PROFESSORS WITH ENTERPRISING INITIATIVE .....	75
CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DOS TÉCNICOS DE DIAGNÓSTICO E TERAPÊUTICA DOS HOSPITAIS DOS AÇORES.....	83
TECHNOLOGY TRANSFER AND ENTREPRENEURSHIP SUPPORT AT THE ALGARVE – THE CASE OF CRIA.....	98
PROGRAMA ESTRATÉGICO INOV•C – O ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DA REGIÃO CENTRO.....	105
A INOVAÇÃO EM TIC NO SISTEMA EDUCATIVO - ANÁLISE DO PORTÁTIL MAGALHÃES .....	114
<b>Sessão C</b> .....	<b>134</b>
PROJETO MARIAS – REFLEXÃO E ANÁLISE SOBRE OS PRESSUPOSTOS DE PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO.....	135
CASO DE ESTUDO ESCOLINHA DE RUGBY DA GALIZA - CRESCIMENTO DE UMA INICIATIVA DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	149
EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL – O CASO DA BOLSA DE VALORES SOCIAIS. ....	163
O EMPREENDEDORISMO SOCIAL COMO PROMOTOR DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O CASO DO MICROCRÉDITO .....	173
UN SUEÑO, UNA REALIDAD. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL DEL SANTA TERESA CLUB DEPORTIVO.....	189
LA CREACIÓN DE VALOR COMO RECOMPENSA A LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA EN LA REGIÓN DE EXTREMADURA. EL CASO DE GRANJA EL CRUCE .....	199
CÓMO COMPETIR CON GRANDES MULTINACIONALES DESDE UN ENTORNO RURAL: EL CASO DE INQUIBA .....	209
<b>Sessão D</b> .....	<b>219</b>

EMPREENDEDORISMO E COMPATIBILIDADE RELACIONAL: O CASO AQUAPURA NO CONTEXTO DA REGIÃO DO DOURO .....	220
EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL – O CASO DO PORTO DE SINES..	228
A CRIAÇÃO DE VALOR NO SECTOR EMPRESARIAL DO DISTRITO DE SETÚBAL: UM CONTRIBUTO PARA O EMPREENDEDOR .....	237
EMPREENDEDORISMO, SUSTENTABILIDADE E VIABILIDADE NAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS .....	252
PROFILING DAS EMPRESAS ALGARVIAS: A DEMOGRAFIA EMPRESARIAL, A SOBREVIVÊNCIA E O ENCERRAMENTO .....	266
<b>Sessão E .....</b>	<b>289</b>
PONTO ÓPTIMO CONSULTORES - INOVAÇÃO E SUCESSO NA REGIÃO DO BAIXO ALENTEJO .....	290
INOVAÇÃO NO SERVIÇO DE COURRIER: VIA DE APROXIMAÇÃO AOS PALOP .....	302
A CONTRIBUIÇÃO DO BUSINESS NETWORK INTERNATIONAL (BNI) PARA A DINAMIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS NAS EMPRESAS.....	313
APROSUBA: INNOVACIÓN SOCIAL EN LA ATENCIÓN A LA DISCAPACIDAD EN ESPAÑA. ....	324
INSIGHTS ON THE MOTIVATING FORCES BEHIND THE EXPERIENCES OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE REGION OF EXTREMADURA (SPAIN) .....	333
<b>Sessão F .....</b>	<b>338</b>
COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN RED E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA .....	339
REGIONAL DEVELOPMENT, EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY IN HOTEL INDUSTRY .....	347
CONTRIBUTOS DA INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL: PROGRAMA ESTRATÉGICO INOV•C.....	354
SISTEMA DE BOLSAS DE IGNIÇÃO - INOV C.....	362
INTER-RELAÇÃO EMPREENDEDORISMO E LITERACIA FINANCEIRA – CONTRIBUTOS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL .....	371
FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UNA EMPRESA PÚBLICA LOCAL: EL CASO DE GIAHSA.	382

# Sessão A

---

## ***EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O CASO “DNA CASCAIS”***

---

**Fernando Valente**, [fernando.valente@estsetubal.ips.pt](mailto:fernando.valente@estsetubal.ips.pt), Escola Superior de Tecnologia de Setúbal - Instituto Politécnico de Setúbal

**José Dantas**, [jose.dantas@ipleiria.pt](mailto:jose.dantas@ipleiria.pt), Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria

**Pedro Dominginhos**, [pedro.dominginhos@spr.ips.pt](mailto:pedro.dominginhos@spr.ips.pt), Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal

**Resumo:** Os conceitos de empreendedorismo e desenvolvimento regional são pouco consensuais, em termos académicos. Pretendemos, por isso, através da revisão da literatura, contribuir para a sua clarificação, escalpelizando, ainda, a sua interdependência. O objetivo central deste artigo é a descrição e análise do caso “DNA Cascais”, que coloca na prática a interligação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento local, ao mesmo tempo que se discutem as razões porque se pode considerar um exemplo de boas práticas no plano nacional e até internacional. A DNA Cascais é uma agência de promoção e desenvolvimento do empreendedorismo em geral, dirigida ao concelho de Cascais, que incide particularmente no empreendedorismo jovem e no empreendedorismo social. No que respeita ao âmbito de atuação, além de todos os serviços de apoio conducentes à criação de empresas, importa realçar a educação para o empreendedorismo, incidindo sobre os jovens (a idade é crítica para a aquisição/alteração de valores) e sobre os professores. A sigla DNA (Desenvolvimento de Novas Atitudes) reflete o carácter multifacetado da sua intervenção remetendo não apenas para os resultados (criação de empresas), mas muito particularmente para o processo (formação, apoio e mitigação de riscos). A sua criação teve duas motivações: a primeira relacionada com uma falha de mercado no apoio a empreendedores e, a segunda, com a necessidade de dar resposta a níveis de desemprego elevados, especialmente entre os jovens. O principal fator diferenciador do DNA é constituir uma resposta integrada à problemática do empreendedorismo, denominado “ecossistema empreendedor”, premiado em termos nacionais e europeus e que será devidamente detalhado. Os resultados dos diferentes projetos revelam já um impacto significativo no desenvolvimento local não só pelo número de actores locais envolvidos, mas também pelos resultados das empresas criadas, que permitem antever já o retorno do investimento realizado e, ainda, pela visibilidade do projecto tanto a nível nacional como internacional. Trata-se, pois, de um caso ilustrativo da relação entre empreendedorismo e desenvolvimento local, em que se aposta na concretização de ideias da população local e na criação de uma atitude mais favorável ao empreendedorismo, atuando sobre os valores da população mais jovem que, além dos resultados já alcançados, presumimos terá repercussões significativas a médio/longo prazo.

Palavras-chave: empreendedorismo, desenvolvimento local, ecossistema empreendedor, criação de novas atitudes

**Abstract:** Generally speaking, entrepreneurship and regional development are two concepts that are often misunderstood. In this sense, the purpose of the literature review is to provide a better understanding of these two concepts which are deeply related and interdependent. This article aims at providing further clarification on these two concepts, focusing on a case study named as “DNA Cascais”. In terms of local development, “DNA Cascais” is considered to be a role model for local development in Portugal and also abroad, acting as a liaison between local development and entrepreneurship. “DNA Cascais” refers to an agency aiming at the promotion and development of entrepreneurship, with a focus on youth and social entrepreneurship developed in the city of Cascais, Portugal. Apart from all supporting services

related to the creation of enterprises, it also contribute to provide a better understanding of entrepreneurship to both young people and teachers, since these are more open to new ideas. The acronym “DNA” (or NAD) which refers to “New Attitudes Development”, pretends to be goal-oriented through the creation of enterprise although it also follow up the whole process (orientation, support and risk management). Its creation came from, a lack of support to entrepreneurs and other business developers that wanted to start their own business. Also the high unemployment rates and the actual economic context led to a need of exploring new ways of developing ideas and business projects, and then create jobs. What makes DNA different is the fact that it approaches entrepreneurship as an interdependent network, known as “entrepreneur ecosystem”, which has been rewarded as a case study both within the country and internationally. The outcomes from the different projects reveal that a significant impact has been noticed in the local development, not only because of the actors involved on this project but also for the financial results of the enterprises already created, which enhances its image and support the viability of this project. Briefly, this case will explore the relation between entrepreneurship and local development, based on preliminary ideas from the locals and the creation of a better attitude in relation to entrepreneurship, focused on the youth, which will reflect on long term results.

Key words: entrepreneurship, local development, entrepreneur ecosystem, new attitudes.

## **I - Introdução**

Importa, em primeiro lugar, clarificar os conceitos desenvolvimento regional e de empreendedorismo, ambos pouco consensuais em termos de abordagem académica.

No que concerne ao desenvolvimento regional, podem identificar-se abordagens diferenciadas desde logo pelas categorias que integra. Com efeito, o termo “desenvolvimento” sendo um dos mais utilizados no léxico económico é também um dos menos compreendidos (Hall, 2009). Trata-se de um conceito muito dinâmico, cujo significado tem variado ao longo do tempo (Bramwell e Lane, 2000). Grande parte da ambiguidade inerente à noção de desenvolvimento deve-se ao facto deste conceito ser usado simultaneamente para descrever um objetivo (evolutivo), um processo (de transformação) e um estado (situação atual).

É comum registar-se alguma ambiguidade relativamente aos conceitos de desenvolvimento e crescimento económico sendo por vezes usados como sinónimos. Ora, enquanto a noção de crescimento está muito focado em indicadores de natureza meramente quantitativa (evolução do PIB, e.g.), o desenvolvimento abrange um vasto conjunto de variáveis, como são os casos do rendimento disponível, do nível de educação, do acesso à saúde, das infraestruturas rodoviária ou mesmo do nível de poluição. Como afirma Baleiras (2012) “ocorre desenvolvimento económico quando a generalidade das pessoas melhora a sua qualidade de vida”.

Já a ideia de região não tem sido aceite da mesma forma e tem sido até utilizada duma forma ambivalente. Como afirma Simões Lopes (1995: 31), “para alguns é uma entidade real, objectiva, concreta, que pode ser facilmente identificada, quase que uma região natural; para outros não é mais do que um artifício para classificação, uma ideia, um modelo que vai facilitar a análise permitindo diferenciar espacialmente o objecto de estudo”. Diversos critérios subjazem à definição de regiões, no entanto no caso presente prevalece o critério administrativo, visto que os efeitos das decisões se centram no município de Cascais. Interessa acima de tudo relevar para efeitos deste trabalho que concebemos o desenvolvimento como um processo assente numa base territorial, no caso presente dirigido ao concelho de Cascais.

No que diz respeito ao empreendedorismo, trata-se de um fenómeno interdisciplinar e multifacetado que obriga à mobilização de saberes distintos para a sua compreensão (Audretsch, 2002). Apesar do amplo consenso sobre a força vital do empreendedorismo na dinamização e regeneração das economias dos países desenvolvidos, há pouco consenso sobre o que realmente constitui a atividade empreendedora (Shane e Venkataramen, 2000; Busenitz et al., 2003). Contudo, deve assinalar-se que a preocupação com este tema começou no século



XVIII (Westhead e Wright, 2000), destacando-se, desde então, algumas perspectivas teóricas mais relevantes desde as primeiras referências através da obra de Say (1816), passando por diversos autores ao longo do século XX (Knight 1921; Schumpeter 1934,1943; Kirzner 1973, 1997; McClelland 1961; Shane e Venkataramann, 2000; Hisrich et al., 2008), a somar a perspectivas de natureza mais prática, como as veiculadas por organizações internacionais, nomeadamente a Comissão Europeia (2003), ou a OECD (2005).

Relevadas as dificuldades conceptuais importa, desde logo, realçar que se torna difícil falar de crescimento económico e de criação de emprego (e mesmo de desenvolvimento regional) ignorando o fenómeno do empreendedorismo, razões que levam à sua crescente importância no discurso político. Todavia, nem só os governos nacionais e as autoridades supranacionais consideram importante a promoção do empreendedorismo como estratégia de fomento do desenvolvimento. Também as autoridades a nível local ou regional acreditam que a atração de novas empresas conduzirá a níveis superiores de crescimento económico e ao aumento do emprego, contribuindo desta forma para o dinamismo económico das suas regiões. Diversa literatura vai mais longe e conclui que o empreendedorismo é um fenómeno regional, acontece num território concreto (Feldman, 2001; Fritsch, 2011).

Nas regiões mais desfavorecidas e mais deprimidas economicamente é frequente concentrarem-se vários fatores bloqueadores do desenvolvimento económico e da capacidade de criação de novas empresas, que são verdadeiros obstáculos ao desenvolvimento local, como, por exemplo, níveis de capital humano e social reduzidos, inexistência de *clusters* sectoriais ou escassez de *role models* (Ribeiro et al., 2007). No entanto, há empresas que mudam uma cidade, resgatando-a de declínios anunciados. A título de exemplo, podemos referir Michael Dell, em Austin, Bill Gates e Jeff Bezos, em Seattle ou a Critical Software, que foi decisiva no renascimento de Coimbra. Esta empresa inspirou outras e os seus fundadores tornaram-se *role models* para muitos recém-licenciados da Universidade de Coimbra, tendo nascido novas empresas como a Bluepharma, a ISA ou a Crioestaminal.

Significa que é possível a supressão daqueles bloqueios, mas carece, em muitos casos, da intervenção pública, através do direccionamento de um conjunto de investimentos e de intervenções nas áreas identificadas com potencial de desenvolvimento local, passíveis de funcionar como despoletadores de ciclos de crescimento económico.

No caso português, podemos apontar os casos de Vendas Novas e Ponte de Sôr<sup>1</sup>, como exemplos de regiões desfavorecidas e que em cerca de 15 anos conseguiram fixar empresas e pessoas, potenciando o crescimento económico dessas regiões (Ribeiro et al., 2007). Daqui se infere a importância dos agentes locais, com especial ênfase para o papel dos municípios.

De facto, concretizados que estão, em grande medida, os investimentos em infraestruturas de modernização e em equipamentos sociais, importa olhar com sentido estratégico para a dinamização dos territórios e a criação de condições de retenção das populações mais jovens. Deste ponto de vista, um dos eixos de intervenção é o fomento do empreendedorismo e o apoio à criação de empresas, o que, aliás, já está a ser feito, mas que carece de maior dinamismo

Para ilustrar o modo como o empreendedorismo pode ser dinamizado num espaço territorial concreto escolhemos o caso “DNA Cascais” cuja descrição se alicerçou na metodologia subjacente à técnica de investigação de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas a diversos atores, recolhida informação de diversas fontes e triangulados os dados com vista a conferir robustez aos dados.

A escolha da “DNA Cascais” justifica-se por constituir um *role model* no que concerne à relação biunívoca entre empreendedorismo e desenvolvimento local, onde para além dos resultados imediatos já alcançados emerge uma nova cultura empreendedora entre a população jovem, que se julga dará frutos a médio/longo prazo até porque se acredita que estas pequenas

---

<sup>1</sup> No caso de Ponte de Sôr, assistimos, nos últimos 3 anos a uma inversão da tendência, especialmente devido ao encerramento de duas unidades industriais âncoras na cidade e na região.



empresas criarão raízes nas regiões e aí investirão, não ocorrendo uma transferência de riqueza para regiões vizinhas. Nas seções seguintes apresenta-se o caso da DNA Cascais, começando por enquadrá-lo no território onde se desenvolve, passando de seguida à descrição dos seus elementos diferenciadores, aos resultados alcançados e terminando com uma conclusão onde se estabelecem algumas inter-relações entre os aspectos mais relevantes deste caso de estudo.

## **II - Desenvolvimento**

### **1. Enquadramento**

O Município de Cascais está integrado na Área Metropolitana de Lisboa. Este território, regista a maior concentração populacional e económica de Portugal. Nos seus dezoito concelhos, que correspondem a 3,3% do território nacional, residem quase 3 milhões de habitantes, mais de ¼ da população portuguesa. Ao nível económico concentra cerca de 25% da população activa, 30% das empresas nacionais, 33% do emprego e contribui com mais de 36% do PIB nacional (Guia do Investidor Cascais).

O Município de Cascais beneficia da integração neste espaço e da proximidade com a capital, possuindo excelentes infraestruturas e características naturais do território, com 33% dentro de áreas protegidas ou parques naturais e 30 Km de costa marítima. Ocupava o 4º lugar do ranking de riqueza concelhia em 2009, é o 7º menos industrializado do país apesar de ocupar atualmente o 4º lugar como concelho com maior número de empresas (277/ Km<sup>2</sup>), a grande maioria na área dos serviços, gerando 2,3% do PIB português. Com uma população de 205.000 habitantes, é o 6º mais populoso de Portugal.

Este município tem sido percecionado como um destino turístico da classe alta e a residência de uma elite social, política e financeira. Se esta imagem tem alguma correspondência com uma certa realidade, Cascais é muito mais do que essa imagem pode deixar transparecer, incorporando uma enorme diversidade territorial, económica e social.

Como quase todos os municípios contíguos a Lisboa tem-se confrontado com a necessidade de integração de largas faixas da população em situação de fragilidade social, quer no que respeita a condições habitacionais, acantonadas nos apelidados bairros “de lata”, quer no que se refere a outros indicadores socioeconómicos, como o nível de rendimento, as qualificações socioprofissionais ou o nível de desemprego.

Esta realidade, tradicionalmente encarada pela generalidade dos municípios como um mero problema de condições habitacionais, construindo enormes bairros sociais como resposta ao problema, foi abordada de forma inovadora por Cascais através do projeto DNA, estrutura de promoção do empreendedorismo tendo como ideia central o papel deste no desenvolvimento local e o papel que a autarquia pode ter para a iniciativa empresarial, ainda mais relevante no atual contexto de crise.

### **2. A génese do projecto**

O projecto DNA surgiu em 2007 tendo sido promovido pela Câmara Municipal de Cascais (CMC), a Empresa Municipal de Ambiente de Cascais (EMAC), e a empresa municipal Desenvolvimento Turístico da Costa do Estoril (DTCE), com o objeto de contribuir para a promoção, incentivo e desenvolvimento do empreendedorismo em geral, com especial incidência para a promoção do empreendedorismo jovem e social no concelho de Cascais.

As principais motivações para a criação da Agência DNA, associação sem fins lucrativos, alicerçaram-se em dois pilares: por um lado dar resposta a problemas de inclusão social e elevada taxa de desemprego, especialmente da população jovem e, por outro, acreditar na ideia de que era necessário potenciar a capacidade criativa e apostar no talento das pessoas enquanto fonte de energia renovável e inesgotável, como uma das formas de ultrapassar as dificuldades.

Respalhada nesta plataforma de trabalho, a DNA foi promovida pelo executivo camarário, sob a responsabilidade directa de um dos seus vice-presidentes, com o objetivo de criar uma agência de apoio ao empreendedorismo, especialmente no que concerne ao desenvolvimento de novas atitudes. O conceito está associado à molécula, mas também ao seu desenvolvimento, ou seja, todas as atividades desenvolvidas tem em conta não apenas o resultado, mas também o processo. Incentivar uma nova atitude perante as adversidades e as oportunidades através da educação e a formação.

Em termos mais técnicos foram identificadas, duas razões de fundo: uma primeira relacionada com uma falha de mercado no apoio a empreendedores independentes e uma segunda relacionada com a identificação de talentos. No que diz respeito à primeira, constatou-se que não havia, no concelho, qualquer estrutura profissionalizada de apoio a empreendedores independentes que desejassem criar a sua empresa. Identificada a falha, foi decidido colmatá-la através da criação da DNA, com um leque de serviços de apoio aos empreendedores. No que se relaciona com a identificação de talentos (jovem ou menos jovem) a falha identificada apontava para a existência de um forte potencial de talento no concelho que não estaria a ser aproveitado (nomeadamente pessoas na reforma e ex-quadros de multinacionais com experiência profissional a nível internacional).

O objetivo fulcral foi apoiar a fixação das pessoas ao território, para que Cascais representasse um ponto de ancoragem onde as pessoas pudessem desenvolver os seus projetos num ambiente criativo e competitivo.

O principal factor diferenciador prende-se com a criação de uma resposta integrada à problemática do empreendedorismo, denominado “ecossistema empreendedor”, que inclui a promoção e formação de jovens das escolas secundários, passando pelos concursos de ideias, banco de ideias, ninho de empresas, clínicas empresariais, soluções de financiamento e diversas ferramentas de apoio e consultoria, que se apresenta no ponto seguinte.

### 3. A equipa e a estrutura DNA

O projecto começou num escritório *open-space* com 2 pessoas, o Dr. Marco Fernandes que, ainda hoje, é o Director Geral e um gestor de projeto, o Dr. Gonçalo Lage. A estrutura foi crescendo paulatinamente através da contratação de novos técnicos com capacidade de orientação dos empreendedores. Em 2009 ganha uma nova dimensão com a requalificação de um espaço industrial para instalar a incubadora (ninho de empresas), para onde foi transferida a sede e os restantes serviços. O ninho acolhe, actualmente, cerca de 60 empresas nas duas modalidades de incubação em que opera: incubação virtual e incubação física. Esta expansão permitiu ganhar escala e oferecer um conjunto de serviços próprios ou em parceria, com qualidade e a preços controlados.

Apesar do crescimento registado a estrutura continua muito leve, sendo valorizada a polivalência e o trabalho de equipa. No topo tem um *board* onde têm assento os associados fundadores, que se ocupa prioritariamente de questões de natureza estratégica. A nível executivo tem um Director-Geral, apoiado por uma equipa de cinco elementos para todas as questões operacionais e para a execução dos diferentes programas.

### 4. O público-alvo

O público-alvo da DNA centra-se na população de Cascais ou entidades externas que desejem desenvolver os seus negócios no concelho. No que respeita à tipologia de projetos há um posicionamento generalista: basta a submissão de uma ideia para que a DNA dê o seu contributo, independentemente do sector de atividade onde se insere.

Há, todavia, dois segmentos bem definidos para os quais a DNA tem programas específicos implementados: o segmento dos jovens a frequentar o ensino não superior (programa escolas empreendedoras) e o segmento da população carenciada socialmente para a qual foi criado o

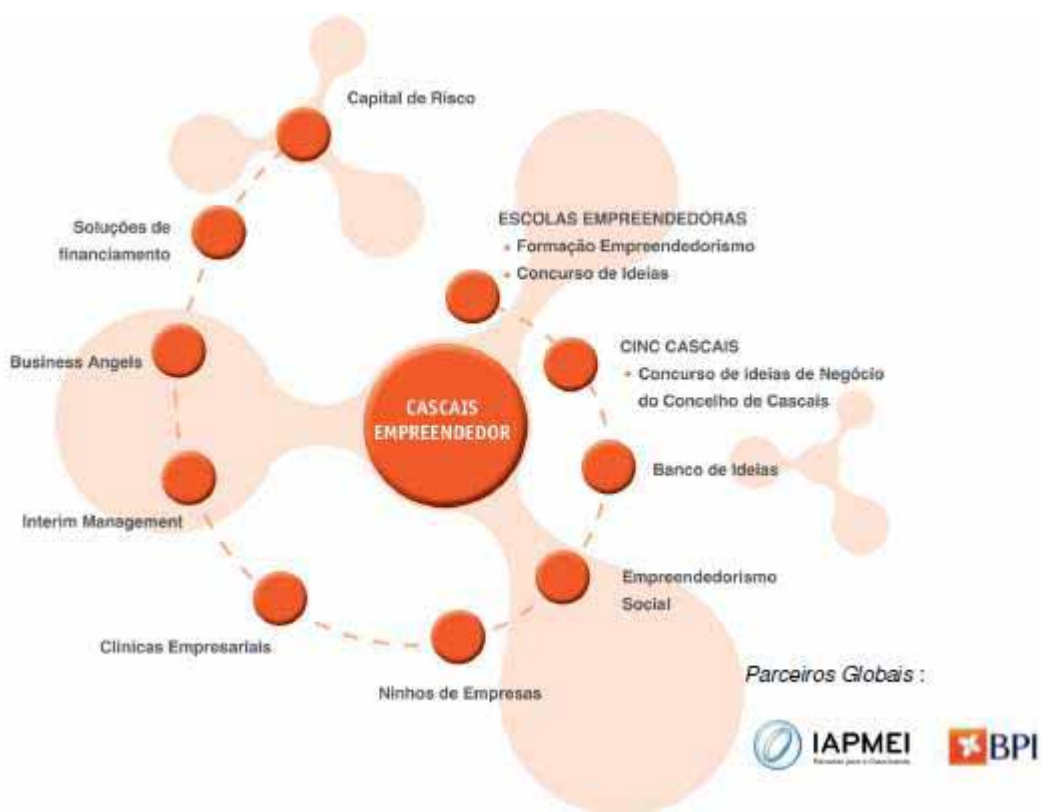
projecto GET (Geração de Empreendedores com Talento) procurando atraí-la para microprojetos que possam ter sucesso.

### 5. O Ecossistema empreendedor

O ecossistema empreendedor, é formado por um conjunto de ferramentas, instrumentos e parceiros que, atuando de forma integrada, pretendem dar resposta à problemática do empreendedorismo. Assume-se como um sistema inovador que integra numa mesma plataforma diversos programas e projetos sempre centrados nas necessidades dos empreendedores. Assim, inclui todo o processo, desde o incentivo à apresentação de novas ideias, através da promoção de concursos de ideias, até ao acompanhamento da implementação do negócio. A DNA desempenha um papel de entidade facilitadora e agregadora dos diversos agentes, relacionando-se a maior dificuldade com a conexão entre os empreendedores e as várias entidades que integram o processo. Esta integração de serviços e apoios numa plataforma única é o principal factor diferenciador da DNA Cascais e, particularmente inovador, no panorama do empreendedorismo em Portugal.

O ecossistema empreendedor, que se apresenta na figura 1, é formado pelos seguintes componentes: Programa Escolas Empreendedoras, Concurso de ideias de Negócio do Concelho de Cascais (CINC), Banco de Ideias, Empreendedorismo Social, Ninho de Empresas, Clínicas Empresariais, *Interim Management*, *Business Angels*, Soluções de Financiamento e Capital de Risco, que se descrevem, sucintamente, de seguida.

Figura 1 – Ecossistema empreendedor da DNA



#### a. Programa Escolas Empreendedoras

Este programa, que reputamos de particular importância, funciona nas escolas do concelho de Cascais que aderem ao projeto e tem por objetivo a promoção do empreendedorismo nas escolas, através da sensibilização e formação de professores e alunos. Inclui duas iniciativas que funcionam de forma articulada. A primeira visa a preparação dos professores para a transmissão de conhecimentos sobre empreendedorismo aos alunos dos 10º, 11º e 12º anos.

Esta formação assenta em actividades e experiências, baseando-se numa abordagem *learning by doing*. Depois das sessões de formação, os professores deverão estar aptos para incentivar os alunos a implementar um negócio e a esclarecer as principais dúvidas sobre o desenvolvimento empresarial de uma ideia inovadora. A segunda iniciativa prende-se com a promoção anual de um Concurso de Ideias para as escolas e alunos do concelho, no sentido de dinamizar a criatividade e a geração de ideias nos jovens até aos 23 anos. Consciente da importância de preparar hoje os agentes de mudança do amanhã, a iniciativa visa mais o desenvolvimento de atitudes empreendedoras do que propriamente a criação de negócios efectivos.

#### **b. Concurso de ideias de Negócio do Concelho de Cascais**

O Concurso de Ideias de Negócio do Concelho de Cascais – CINC Cascais - é uma iniciativa de captação de ideias de negócio e de facilitação do acesso a fontes de financiamento, com o objetivo estratégico de dinamizar o empreendedorismo a que pode concorrer qualquer pessoa individual ou em equipa residente ou não no concelho de Cascais.

Como afirma Ana Quintas, Directora-Geral da empresa Vitamimos, “a DNA Cascais teve um papel essencial no surgimento do projeto Vitamimos, uma vez que o conceito foi desenvolvido para a participação no Concurso” ([www.dnacascais.pt](http://www.dnacascais.pt)).

Pretende-se a seleção de ideias/projetos inovadores nos vários setores de atividade, em torno das quais se perspetive a criação e/ou robustecimento de novas empresas de forte conteúdo de inovação e/ou negócios emergentes de pequena escala que sejam sedeados no concelho.

#### **c. Banco de Ideias**

O Banco de Ideias é um sistema de identificação e registo de projetos inovadores suscetíveis de gerar interesse por parte de possíveis investidores. A ação tem em vista a implementação de novos negócios no concelho.

A ideia central é colocar em contacto empreendedores com ideias mas sem capacidade própria para a implementação dos projetos, com investidores capacitados e motivados para apostar financeiramente nesses projetos.

Ao aproximar detentores de ideias e potenciais financiadores, o Banco de Ideias contribui para aproveitar boas ideias de negócio que de outro modo poderiam ser desperdiçadas, procurando corresponder aos objetivos gerais da intervenção da DNA.

A agência pode participar apenas como mediadora, se as partes envolvidas o desejarem, sem intervir diretamente na negociação.

#### **d. Empreendedorismo Social**

No âmbito do vetor de Empreendedorismo Social, a DNA promove a criação de empresas por municípios que, individualmente, teriam dificuldade em aceder aos mecanismos legais e financeiros que o ato implica. O objetivo é promover também a criação de empresas que venham colmatar deficiências sociais verificadas no concelho de Cascais, nomeadamente o autoemprego.

#### **e. Ninho de Empresas**

O ninho de empresas, visa a promoção e acompanhamento de projetos e empresas inovadoras na sua fase embrionária e de *start-up*. Tem a particularidade de agregar, num mesmo espaço físico, um conjunto de empresas recém-criadas, colocando à sua disposição um amplo conjunto de apoios e serviços necessários ao arranque das iniciativas empresariais. Trata-se de uma infraestrutura essencial para o desenvolvimento dos projetos empresariais, como reconhece Sérgio Ferreira, da empresa ConPro, segundo o qual “a DNA disponibilizou um espaço dentro do ninho de Empresas com todas as condições para desenvolvermos o nosso negócio, a um custo inferior ao praticado no mercado e com um ambiente bastante

empreendedor e dinâmico, muito importante quando uma empresa está a dar os primeiros passos” ([www.dnacascais.pt](http://www.dnacascais.pt)).

Figura 2 – Instalações do ninho de empresas DNA



Integra as vertentes de incubação virtual, incubação física e incubação em posto de trabalho. As empresas têm ainda ao seu dispor um auditório com capacidade para cerca de 90 pessoas, salas de formação, salas de reunião, salas de espera para a receção de clientes, equipamento de segurança e um parque de estacionamento.

A CMC e a DNA Cascais pretendem criar, posteriormente, mais Ninhos de Empresas pelo concelho, replicando o mesmo modelo.

#### **f. Clínicas Empresariais**

As Clínicas Empresariais são serviços de consultoria que apoiam os empreendedores na optimização de planos de negócio, nos estudos de viabilidade financeira de *start-up's* e no aconselhamento sobre os melhores produtos de financiamento/investimento para a empresa e no apoio no *procurement* de entidades financiadoras/investidoras. São essenciais na vertente de mitigação do risco como sublinha Natércia Barbeiro, CEO da SoftVoice, para quem “a DNA foi uma mais valia porque, de uma perspetiva exterior, ou seja menos apaixonada, conseguiu analisar o plano de negócios e pôr tudo em causa, numa primeira fase. Depois facilitou o processo de financiamento, sempre importante numa *start-up*” ([www.dnacascais.pt](http://www.dnacascais.pt)).

#### **g. Interim Management**

A Bolsa de *Interim Management* de Cascais (BIMC), alicerça-se na interação entre pessoas com competências e experiência profissional em ambientes empresariais com empreendedores proprietários de empresas emergentes ou com projetos em desenvolvimento, que necessitam de apoio de gestores com experiência no arranque e desenvolvimento do negócio. Muitos destes “consultores” são antigos quadros de grandes empresas altamente qualificados e com larga experiência profissional já aposentados e disponíveis para apoiar projetos nas suas áreas de conhecimento.

#### **h. Business Angels**

Os *Business Angels* são indivíduos que dispõem de fundos próprios para investir e que normalmente têm experiência significativa na criação de novos negócios, reconhecendo novas ideias com potencial. Buscam não só um elevado retorno nos projetos em que investem, mas também novos desafios de preferência no seu país ou região, estando a sua mais-valia para as iniciativas empresariais na sua capacidade financeira e na sua capacidade de *mentoring*.

Sendo uma das formas de financiamento dos projectos, a DNA tem, neste âmbito, um protocolo de colaboração com o Clube de Business Angels de Cascais, membro da Federação Nacional de *Business Angels* (FNABA) e da *European Business Angels Network* (EBAN).

#### **i. Capital de Risco**

Outra forma de financiamento presente no ecossistema empreendedor é o capital de risco. Trata-se de uma modalidade de investimento utilizada para apoiar negócios através da compra de uma participação acionista geralmente minoritária, com o objetivo de valorizar as ações aquando da saída da operação.

Neste âmbito, a DNA integra a Plataforma Finicia Cascais em parceria com outros agentes locais de apoio ao empreendedorismo. O apoio no acesso a financiamento é um aspecto fulcral e muito valorizado pelos empreendedores, como afirma Soraya Gadit da Inocrowd: “para além das condições fantásticas que o ninho de empresas disponibiliza, a um preço muito acessível, tem outros serviços muito importantes para quem está a começar um negócio, como por exemplo apoios na área do financiamento (*Business Angels* e Capital de Risco) e também apoios no desenvolvimento do negócio ([www.dnacascais.pt](http://www.dnacascais.pt)).

#### **j. Outras Soluções de Financiamento**

Para além das soluções de financiamento anteriores que, em ambos os casos, contemplam a entrada no capital social da empresa, a DNA, facilita o acesso a outras alternativas alicerçadas em financiamento bancário, embora quase sempre em condições especiais, asseguradas tanto por programas públicos específicos como por parcerias estabelecidas para o efeito.

Estão neste caso o fundo de apoio à dinamização do tecido empresarial através de microcrédito para projetos até 25.000 euros, numa parceria com o BPI, o programa FAME Cascais (Fundo de Apoio às Microempresas), fundo dotado de 500 mil euros, (100 mil euros de fundos municipais e 400 mil euros do parceiro BPI) e, ainda, uma linha de crédito para investimentos no concelho de Cascais que não se enquadrem nos projectos anteriores, no âmbito do já referido protocolo com o BPI.

#### **k. Parcerias**

Um ecossistema dificilmente adquire sustentabilidade sem um bom conjunto de parceiros e conexões. A DNA está envolvida em várias parcerias e redes. Integra a *European Business and Innovation Network*, a maior rede de empreendedorismo a nível global. Para a área da formação conta com o *Unreasonable Institute*, o IES (Instituto de Empreendedorismo Social) e o INSEAD, a ETIC (Escola Técnica de Imagem e Comunicação), a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) e a *Microsoft Biz Park*. Para além destas parcerias há outras nomeadamente para o financiamento com o BPI, existente até 2011, a *InovCapital*, o IAPMEI, a *Lisgarante* e o *Club de Business Angels* de Cascais, bem como a Federação Nacional de *Business Angels* para apoio aos empreendedores.

O efeito positivo desta *network* no desenvolvimento do negócio é realçada por Alvaro Reis da empresa *My Guide* quando afirma que o apoio da DNA “foi fundamental porque sem os contactos que a Agência proporcionou não conseguiríamos desenvolver o resto da ideia. Apresentamos o projecto inicial à DNA Cascais, e foi assim que conseguimos captar investimento de capital de risco e de vários *Business Angels*” ([www.dnacascais.pt](http://www.dnacascais.pt)).

### **6. O modelo de negócio da DNA**

A proposta de valor da DNA assenta num duplo pilar: promover o espírito empreendedor entre os jovens, potenciando a sua atuação futura e apoiar a criação de empresas sedeadas e a exercer as suas actividades no concelho de Cascais que contribuam para o desenvolvimento do município. No primeiro caso faculta um conjunto de actividades de formação destinadas a instilar o espírito empreendedor entre os jovens de que o “programa escolas



empreendedoras” é um bom exemplo. No segundo, oferece uma panóplia integrada de ferramentas, instrumentos e apoios à criação de empresas e ao desenvolvimento de atitudes empreendedoras e ainda uma metodologia de mitigação do risco aos empreendedores que desejem criar as suas empresas no concelho.

As atividades-chave organizam-se em torno das necessidades do empreendedor, nomeadamente, a consultoria, a formação e a facilitação no acesso ao financiamento.

Do ponto de vista dos custos, para além de uma estrutura organizacional muito leve, a DNA usufrui indiretamente de toda a infraestruturas municipal, em termos de serviços partilhados (comunicação, contabilidade, controlo de gestão...) permitindo uma redução substancial dos mesmos. No que se refere aos recursos-chave, para além da estrutura humana, há que registar que os investimentos têm sido assumidos pelo Município. Assim, no que respeita ao ninho de empresas, o investimento foi feito pelo município, tendo a gestão sido delegada na DNA. Até 2010, o modelo de financiamento assentou num subsídio anual do município (70%), acrescido das receitas do ninho de empresas (10%) e de um patrocínio do BPI (20%).

No que concerne aos “clientes”, o modelo é claramente generalista, acolhendo qualquer projeto que possa resultar na criação de uma empresa no concelho de Cascais, embora eleja dois subsegmentos com programas próprios, conforme referido anteriormente.

Quanto ao relacionamento com os seus “clientes”, é privilegiada uma relação de proximidade e apoio, servindo de plataforma facilitadora de acesso aos mecanismos necessários consoante o ciclo de vida de cada iniciativa empresarial.

Outro elemento-chave do modelo de negócio da DNA é a metodologia de mitigação de riscos que, partindo da identificação de cada um dos riscos associados à criação do negócio, elabora um plano de minimização dos mesmos. Em primeiro lugar faz um diagnóstico dos diferentes riscos (de mercado, legais, equipa, tecnológicos, financeiros...), partindo de seguida para a sua análise aprofundada e para a subsequente conceção de estratégias que os possam minimizar.

Estes são os componentes-chave do modelo de negócio da DNA que, funcionando de forma integrada, têm contribuído para a afirmação da agência no concelho e despertado o interesse de outros territórios tanto a nível nacional como internacional.

## **7. Exportação do modelo e internacionalização**

A DNA tem apoiado diversos municípios a nível interno com a finalidade de replicar o modelo, com as devidas adaptações. No entanto, nem todas as experiências de exportação do modelo têm sido bem-sucedidas, especialmente por falta de empenho da cúpula de decisão camarária e da não afetação de recursos qualificados e permanentes.

Alguns dos municípios apoiados têm implementado partes do modelo, como por exemplo o programa escolas, mas o modelo na sua totalidade (ecossistema empreendedor), não está ainda replicado em nenhum outro município.

Como exemplos mais significativos podem referir-se os municípios de Penela, e de S. João da Madeira bem como as regiões autónomas dos Açores e Madeira. O modelo está também a entrar numa etapa de internacionalização estando em curso a sua implementação em Cabo Verde, na cidade da Praia, embora de forma gradual.

Ainda em termos de internacionalização, a DNA aposta no reforço do *network* tendo passado a membro efetivo da Rede Europeia de Business Innovation Centres (EBN) no início do ano e certificada como BIC (Business Innovation Center). Constituem a principal rede de apoio ao empreendedorismo a nível global, contando com mais de 180 BIC a nível mundial (a maioria na Europa, mas também em África, Médio Oriente, Ásia, América Latina e EUA), dos quais 10 em Portugal.

Finalmente, vale a pena realçar uma outra vertente de internacionalização, agora já relacionada com as empresas incubadas, que se prende com a escolha pelo governo Chileno de duas delas para se instalarem no Chile em resultado de uma selecção mundial, onde apenas 150 foram escolhidas (trata-se da Inocrowd e a Belmont Energy).



### III. Resultados

Volvidos 5 anos de vida do projeto, os resultados são “muito encorajadores”, nas palavras da DNA Cascais.

Ao longo deste período foram analisadas mais de 1500 ideias de potenciais empreendedores, das quais cerca de 410 com maior fundamentação e 150 projetos apoiados. Com um investimento inicial de 16,2 milhões de euros, foram criados 411 postos de trabalho, estando previsto a criação de mais 700 para os próximos 3 anos.

A taxa de sobrevivência das empresas apoiadas é de cerca de 80% o que mostra a eficácia da metodologia adotada pela Agência.

Foram também realizadas 6 edições do “projecto escolas empreendedoras”, tendo sido envolvidas 14 escolas, 197 professores e 5626 alunos. Foram ainda levadas a cabo seis edições do CINC, tendo sido recebidas 350 novas ideias. Finalmente foram realizadas duas edições do concurso GET orientado para o empreendedorismo social, com 60 participantes, 3 em processo de criação de micro negócio e 5 inseridos no mercado de trabalho.

As áreas predominantes de criação de empresas são os Serviços Empresariais (17,8%), o Comércio Especializado (13,7%), a Saúde e Bem-Estar (13,7%), a Publicidade, Comunicação e Design (13%), as Tecnologias da Informação e da Comunicação, Eletrónica e Engenharia (13%), a Energia (6,2%) e o Turismo (6,2%).

A faturação das empresas criadas ascendeu já a cerca de 10 Milhões de euros em 2010, aspeto considerado importante especialmente por refletir com relativa objetividade algum do retorno do investimento esperado pelo município.

Deve realçar-se, todavia, que os resultados nesta actividade não são imediatos, sendo apenas visíveis a médio/longo prazo, como demonstram múltiplas iniciativas similares.

### Conclusão

Este estudo de caso debruçou-se sobre a experiência da DNA Cascais, enquanto iniciativa regional, cuja missão é a construção de um território mais competitivo e que proporcione melhores condições de vida aos seus habitantes. Este exemplo insere-se numa tendência cada vez mais presente a nível mundial que assenta na premissa que as atividades empreendedoras são, em larga medida, eventos regionais (Feldman, 2001). Nesse sentido, as regiões são os espaços privilegiados para a definição de políticas que promovam o empreendedorismo, já que existem condições distintas entre elas e é nestes micro ou meso espaços que as interações ocorrem (Stam, 2007).

O projeto DNA Cascais foi capaz de criar um ecossistema empreendedor, interligando infraestruturas, empresas existentes, empreendedores, recursos técnicos, financeiros, humanos e outros, em prol da criação de empresas e de emprego. Reconhecendo que as pessoas habitualmente criam as suas empresas nos locais onde nasceram, trabalham ou residem, o DNA Cascais atuou no sentido de criar as condições mais adequadas para potenciar a ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento local. Sabemos que esta relação não é linear e o município atuou, em primeiro lugar, na qualificação das condições regionais que pode oferecer aos empreendedores, atuais e futuros, com o objetivo de criar mais empresas e mais inovadoras que terão um impacto no crescimento económico regional. Neste sentido, os resultados apurados até ao momento permitem concluir que foi possível criar mais de 400 postos de trabalho e 10 milhões de euros de vendas das empresas criadas. Adicionalmente, os prémios nacionais e internacionais recebidos pela DNA Cascais mostram a bondade, inovação e relevância do modelo na criação de condições estruturais que potenciem a ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento regional.

Por outro lado, parecem existir economias de aglomeração resultantes da criação de um conjunto de empresas em setores de atividade próximos, efeito indireto crucial na ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento regional (Sternberg, 2011). Se é verdade que o DNA Cascais foi capaz de desenvolver um ecossistema empreendedor, potenciando as redes

de relações locais, devemos destacar a atuação num campo igualmente crucial, a criação de uma cultura empreendedora. Os estudos do GEM demonstram inequivocamente que existe uma relação entre uma cultura empreendedora favorável e a criação de novas empresas. Em Portugal, esta é ainda uma barreira bem presente na sociedade. O programa de educação para o empreendedorismo promovido pela DNA Cascais é um sinal evidente de vontade de mudança estrutural nas atitudes empreendedoras que se pretende imprimir no território.

Este modelo tem sido capaz de ultrapassar a inércia regional, potenciado a concentração de novos projetos empresariais que, desta forma, induzirão o crescimento económico e o emprego. Simultaneamente, este ecossistema empreendedor tem possibilitado que os empreendedores e trabalhadores locais, elementos endógenos do potencial de desenvolvimento local, explorem as suas ideias e as oportunidades de negócio na região.

Este modelo possui um fator distintivo, que é a existência de um comprometimento estratégico por parte da Presidência da Autarquia. Este facto permite a afetação de recursos essenciais para a prossecução do projeto, mas acima de tudo a credibilidade necessária perante os parceiros.

Apesar dos resultados já alcançados, devemos ter presente que, neste tipo de iniciativas, os resultados aparecem, em muitos casos, alguns anos depois. Nesse sentido, dever-se-á possuir a resiliência institucional necessária para não desistir às primeiras dificuldades. Assim, importa fazer uma monitorização permanente do projeto, tentando perceber, também, qual o impacto nas diversas vertentes: criação de empresas, criação de empregos, vendas das empresas, grau de inovação e internacionalização demonstrados, indicadores sociais da população e alteração das atitudes empreendedoras.

#### Referências Bibliográficas

- Audretsch D. (2002). *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*. *Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy*, London.
- Baleiras, R. (2012) *Casos de Desenvolvimento Regional*, Principia Editora, Cascais.
- Bramwell, B. & Lane, B. (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*. Channel View Publications, Clevedon.
- CMCascais (2011); *Guia do Investidor*, Câmara Municipal de Cascais
- European Commission (2003); *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*, Bruxelas
- Feldman, M. P. (2001). "The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context". *Industrial and Corporate Change*, 10(4): 861-891
- Fritsch, M. (2011), *The role of new business in regional development: introduction and overview*, em M. Fritsch (Ed), *Handbook of research on Entrepreneurship and regional development*, Edward Elgar
- Hall, C. (2009). *El turismo como ciencia social de la movilidad*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Hisrich, R.; Peters, M. & Shepherd, D. (2008). *Entrepreneurship*. Seventh Edition, New York: McGraw-Hill.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. (1997). *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*, *Journal of Economic Literature*, XXXV, pp. 60-85.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*, Nova Iorque: Augustus Kelly.
- Lopes, S. (1995), *Desenvolvimento Regional: Problemática, Teoria, Modelos*, F.C.G., Lisboa.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- OECD (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*. OECD edition.
- Ribeiro, J. et al. (eds.) (2008). *Estudo sobre Criação de Empresas a Nível Local e a sua Correlação com a Oferta Formativa Existente*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- Say J. (1816). *A Treatise on Political Economy*, Sherwood, Neely and Jones, London.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, socialism and democracy*, Harper and Row, New York.

Shane, S. & Venkataramann, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field research. *Academy of Management Review*, 25 (1) January, pp. 217-226.

Sternberg, R. (2011), Regional determinants of entrepreneurial activities – theories and empirical evidence, em M. Fritsch (Ed), *Handbook of research on Entrepreneurship and regional development*, Edward Elgar.

## ***O SI-INOVAÇÃO COMO OPORTUNIDADE DE FINANCIAMENTO DE PROJECTOS DE EMPREENDEDORISMO.***

---

Pedro Pardal, [pardal@esce.ips.pt](mailto:pardal@esce.ips.pt)

Nuno Teixeira, [teixeira@esce.ips.pt](mailto:teixeira@esce.ips.pt)

Carlos Mata, [mata@esce.ips.pt](mailto:mata@esce.ips.pt)

Ana Bela Teixeira, [anabela.teixeira@esce.ips.pt](mailto:anabela.teixeira@esce.ips.pt)

Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

**Resumo:** A obtenção de financiamento é, na actualidade, um dos maiores constrangimentos à realização de projectos de criação ou desenvolvimento de negócios. Neste sentido, os fundos comunitários são uma oportunidade para empreendedorismo de cariz inovador e de potencial valor acrescentado. No âmbito do QREN, o SI-Inovação tem desenvolvido diversos concursos para a vertente de “Empreendedorismo Qualificado” e financiado a criação de negócios. Contudo, o enquadramento do projecto nos seus requisitos, bem como o processo de candidatura apresentam alguma complexidade. Neste sentido, o presente trabalho, assente na experiência prática dos autores, procura contribuir para um melhor conhecimento deste sistema de incentivos, alertando o empreendedor para os factores chave de sucesso de uma candidatura.

Palavras-chave: SI-Inovação, Financiamento, Empreendedorismo

**Abstract:** The achievement of funding is, nowadays, one of the major constraints to the implementation of start-up projects or business developing. In this regard, EU funds are an opportunity for entrepreneurship of innovative nature and potential value added. Under the QREN, the incentive system for innovation has developed several programs of funding under the strand of "Qualified Entrepreneurship" and financed start-up businesses. However, the system requirements and its application process present some complexity. In this sense, based on practical experience of the authors, this work seeks to contribute to a better understanding of this incentive system, alerting the entrepreneur to the key factors of a successful candidature.

Key-words: SI-Inovação, Funding, Entrepreneurship

### **Introdução**

O actual constrangimento no acesso a financiamento constitui uma dificuldade acrescida para o investimento em geral e, naturalmente para o empreendedorismo de base regional. Contudo, existem actualmente um conjunto de oportunidades de financiamento ao desenvolvimento de negócios e de apoio ao empreendedorismo diferenciador. Neste âmbito destacam-se os subsídios comunitários, como por exemplo o Sistema de Incentivos à Inovação (SI-Inovação) na sua vertente para projectos de empreendedorismo qualificado, onde se estimula o desenvolvimento de negócios nos *clusters* chave da economia nacional e inseridos numa estratégia de base regional.

O presente estudo centra-se no SI-Inovação, visto ser no âmbito do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) um sistema de incentivos virado para o empreendedorismo e que permite a apresentação de candidaturas de projectos de investimento que integram as várias áreas de gestão (por exemplo, produção e operações, marketing, qualidade, internacionalização e controlo de gestão), proporcionando óptimas oportunidades de financiamento à criação, reestruturação ou desenvolvimento de negócios. Para além de representarem oportunidades de financiamento ao investimento, o acesso e a boa execução de projectos no âmbito dos actuais sistemas de incentivos apresentam-se para um empreendedor como um desafio. Nomeadamente é fundamental que exista um plano de

negócios realista, mas que em simultâneo tenha uma forte orientação para critérios específicos de avaliação de mérito. Uma vez aprovado o financiamento, o apoio ao gestor na verificação e acompanhamento do projecto, quer na execução do investimento, cumprimento das metas económicas estabelecidas e validação dos requisitos contabilísticos e legais, tem-se revelado essencial, sendo importante que o empreendedor conheça e valorize estas questões aquando do desenvolvimento do seu projecto.

Assim, o presente estudo tem como principal objectivo debater a possibilidade de financiamento que o empreendedor pode beneficiar no âmbito do SI-Inovação – Empreendedorismo Qualificado. A metodologia tem por base a consulta de documentação legal, bibliografia e experiência prática dos autores na elaboração e controlo da execução de projectos. Iniciaremos por, de forma breve, identificar diversas opções de financiamento, para depois nos debruçarmos pelos requisitos de enquadramento de uma candidatura ao sistema de incentivos. Abordaremos ainda, os cuidados a ter no período de execução do projecto e em anexo apresentaremos propostas de casos para debate e aplicação em acções de formação.

## **1. Fontes de Financiamento e Empreendedorismo**

O acesso a recursos financeiros, é um dos factores críticos para a criação de um negócio, o que faz com que, uma percentagem significativa dos projectos sejam bloqueados à partida devido à falta de capacidade dos empreendedores em obterem o financiamento necessário, situação que se tem agravado com o cenário económico actual. Contudo, continuam a existir um conjunto de oportunidades de financiamento, nomeadamente através de fundos comunitários que podem ser exploradas e em condições bastante vantajosas para a criação ou ampliação de um negócio. Apesar de ser este o enfoque do presente trabalho, iniciaremos o mesmo por uma breve caracterização das diversas fontes de financiamento disponíveis, uma vez que, actualmente estes sistemas de incentivos apenas financiam uma parte do investimento total. Assim, por forma a maximizarem o planeamento financeiro do seu projecto, identificaremos algumas das fontes de financiamento que o empreendedor tem ao seu dispor, chamando a atenção para alguns aspectos a ter em consideração no processo de selecção.

Os recursos financeiros podem ter várias origens, entrando na organização via capitais próprios ou capitais alheios. No primeiro caso, os recursos financeiros são colocados pelos sócios nas empresas, quer na constituição do capital inicial, quer em aumentos futuros de capital. O recurso a capital alheios confere a contratualização de financiamento por parte da empresa a terceiros, quer seja à banca ou outras entidades financiadoras. Os pontos seguintes seguem esta macro divisão da tipologia de financiamento empresarial.

### **1.1. Capitais Próprios**

A entrada directa de meios monetários, para apoio a um projecto, por parte dos sócios requer, em primeiro lugar, disponibilidade financeira dos mesmos. Se por um lado, o limite para a constituição do capital inicial é hoje um valor insignificante, não é expectável que entidades externas aceitem financiar negócios, quando a empresa apresenta um nível de capitais próprios (medido pelo rácio de autonomia financeira<sup>2</sup>) bastante baixo e portanto um nível de risco maior na sua capacidade de reembolsar os capitais alheios. É importante que um empreendedor ao desenvolver um determinado negócio contemple que uma parte substancial<sup>3</sup> do investimento deva ser suportada por capitais próprios. Esta situação pode afigurar-se como um entrave quando nos deparamos com investimentos de grande dimensão. O recurso a soluções como o Capital de Risco e *Business Angels*<sup>4</sup> podem ser interessantes de forma ao empreendedor ultrapassar este obstáculo.

---

<sup>2</sup> Autonomia Financeira = Capitais Próprios / Activo Total

<sup>3</sup> Valor de referência em projectos apresentados ao QREN e Banca (20% a 25%)

<sup>4</sup> Sites de interesse: [www.apcri.pt](http://www.apcri.pt), [www.fnaba.org](http://www.fnaba.org) e [www.businessangels.pt](http://www.businessangels.pt)

O Capital de Risco é um instrumento financeiro que permite aos empreendedores, o acesso a financiamento mediante a partilha temporária de parte do capital da empresa. Nesta situação, a Sociedade de Capital de Risco (SCR) financia através do seu investimento numa participação minoritária no capital social da empresa, tornando-se sócia temporariamente e participando directamente nos riscos do negócio. No fim do prazo estabelecido, o promotor pode adquirir essa participação ao valor da empresa à data. A SCR tem por isso interesse no crescimento dos capitais próprios da empresa, que lhe permita obter mais-valias no momento da alienação da sua participação. Caso pretenda recorrer a esta tipologia de financiamento, o empreendedor deve ter em atenção que as SCR privilegiam negócios com um potencial de crescimento elevado e que detenham equipas com forte capacidade técnica e de gestão. É igualmente alvo de avaliação a ambição, dedicação e *know-how* empresarial do empreendedor, bem como o seu compromisso com a concretização do plano de negócios apresentado.

Esta opção permite um financiamento sem cobrança de juros e mediante uma comissão, o apoio especializado para decisões de gestão nas mais diversas áreas. Por outro lado, a empresa pode beneficiar da experiência e rede de contactos da SCR, beneficiando igualmente de um aumento de credibilidade e força negocial junto das instituições financeiras e de entidades gestoras de fundos comunitários.

Quanto aos *Business Angels*, estes identificam capitalistas de risco individuais (e não sociedades). São assim, investidores que de forma individual pretendem investir em novos negócios e ideias, tornando-se temporariamente parceiros no seu negócio. Os projectos podem ser submetidos na Federação Nacional das Associações de *Business Angels*, a qual os apresenta às diversas associações de *Business Angels*.

### **1.2. Capital Alheio – Entidades Financeiras**

O financiamento bancário é o principal recurso financeiro das empresas. O recorrente empréstimo bancário pode assumir contudo diferentes formas e condições. Contudo, quando falamos em projectos de investimento, é conveniente considerar um empréstimo bancário de médio/longo prazo que reduza a pressão de curto prazo sobre a tesouraria da empresa e onde o seu reembolso acompanhe a capacidade da empresa em gerar excedentes no desenvolvimento do negócio. Na negociação do empréstimo deve estar presente o planeamento financeiro estabelecido no plano de negócios, existindo a hipótese de se negociar um período de carência para o reembolso do capital à entidade financeira, ou mesmo, o diferimento total de capital e juros nos primeiros anos. Contudo, o diferimento dos pagamentos à banca irá de certeza produzir um efeito de subida nas taxas de juro do empréstimo. Por outro lado, na concessão destes empréstimos são normalmente exigidas garantias colaterais, o que é mais uma dificuldade para a maioria dos empreendedores. Quando o investimento passa por equipamento, o financiamento através de *leasings* é uma situação a ter em conta. Não só tem um custo de financiamento mais baixo, como o próprio equipamento pode servir de garantia à entidade financeira.

Para a maioria dos empreendedores em projecto de criação de empresa (*start-up*) ou projectos recentes, o acesso ao financiamento bancário continua a ser um problema, entretanto agravado pela conjuntura económica. Nesse sentido, existem no mercado alguns programas institucionais que visam facilitar o acesso ao financiamento de entidades financeiras, nomeadamente o FINICIA e as Linhas de Crédito PME INVESTE (em colaboração com Sociedades de Garantia Mútua). Os projectos apresentados a estes programas devem demonstrar que são projectos empresariais inovadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica.

### **1.3. Capital Alheio – Fundos Comunitários**

Outra opção a considerar pelo empreendedor é a inserção de um projecto nos sistemas de incentivos às empresas definidas no QREN. Caso o projecto seja enquadrável, o empreendedor pode ter, não só acesso a financiamento à taxa zero, bem como se atingir as metas



económicas propostas, transformar esse financiamento em fundo perdido. No entanto, o processo de candidatura não é simples, exigindo um conjunto de condições que devem ser respeitadas, e igualmente a prestação de um conjunto de informações que deve ser devidamente sustentada e que obriga previamente à elaboração de um exigente plano de negócios.

No âmbito do QREN foram aprovados um conjunto de programas de apoio ao investimento empresarial, destacando-se:

- SI-Investigação & Desenvolvimento Tecnológico (I&DT), com o objectivo de financiar projectos que promovam a criação de novos produtos, processos ou serviços, fomentando a I&DT nas empresas como motor de desenvolvimento.
- SI-Qualificação/Internacionalização PME, com o objectivo reforçar a competitividade das PME's em áreas específicas como a internacionalização, a criação de marcas próprias, a certificação de qualidade e ambiental, a implementação de TIC's e a inovação.
- SI-Inovação, com o objectivo de apoiar projectos integrados de PME's que visem o reforço da posição competitiva através de um elevado grau de diferenciação e que proporcionem valor acrescentado à economia nacional.

Este último sistema de incentivos apresenta um forte enfoque no apoio à criação de empresas, tendo sido criado diversos concursos específicos para o efeito, através da vertente designada como “Empreendedorismo Qualificado”, cujo enquadramento e sua exequibilidade para o apoio a novos negócios, é o principal objectivo do presente trabalho.

## **2. SI-Inovação – Empreendedorismo Qualificado**

O último aviso de apresentação de candidaturas ao SI-Inovação - Empreendedorismo Qualificado (Aviso nº03/SI/2012) refere como objectivo prioritário, a promoção da inovação no tecido empresarial através do estímulo ao empreendedorismo<sup>5</sup>, sendo que os instrumentos do QREN devem estar adaptados a este enfoque e funcionando como um estímulo à competitividade empresarial. O apoio expresso ao empreendedorismo é contudo condicionado a uma série de regras e por um processo de candidatura complexo. Desta forma, e tendo por base casos reais e a experiência directa dos autores na participação em candidaturas no âmbito do SI-Inovação, abordaremos diferentes aspectos deste sistema de incentivos, desde a candidatura ao período de execução do projecto. Para um conhecimento geral do impacto do SI-Inovação – Empreendedorismo Qualificado, iniciaremos por uma breve análise aos resultados de concursos já decorridos.

### **2.1. O Apoio ao Empreendedorismo Qualificado no âmbito do QREN**

O apoio a projectos de empreendedorismo qualificado têm vindo a ocorrer com a abertura de diversos concursos desde 2007 (ano de aprovação do SI Inovação). Em notícia de 13 de Julho de 2011, publicada na página oficial da internet ([www.pofc.qren.pt](http://www.pofc.qren.pt)) podemos verificar que até essa data já tinham decorrido 11 concursos específicos, o que resultou na aprovação de 238 projectos (861 candidaturas<sup>6</sup>), num investimento elegível de 166 milhões de euros e a atribuição de mais de 114 milhões de euros de incentivos para “start-up” ou negócios recentes ligados à vertente de empreendedorismo qualificado.

Como podemos observar pela figura I, até 2009 verificou-se um crescimento no número de candidaturas e aprovações, situação que se inverteu em 2010. Pela experiência e contacto com promotores, a conjuntura económica e a maior restrição ao crédito na vertente a suportar pelo empreendedor, foram das principais razões que condicionaram a desistência ou adiamento de muitos projectos de investimento.

---

<sup>5</sup> Materializado no Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (“+E+I”) aprovado em Dezembro de 2011 (<http://www.ei.gov.pt/index/>)

<sup>6</sup> Não contempla as candidaturas apresentadas em 2011 e que se encontravam em processo de decisão.



Figura I: Apoios Empreendedorismo Qualificado, por ano de Concurso



Fonte: <http://www.pofc.qren.pt/media/noticias/entity/apoios-ao-empendedorismo-qualificado>

Ainda de acordo com o estudo efectuado, destaca-se o facto de cerca de 60% dos projectos estarem associados a empreendedorismo feminino e/ou jovem, que como veremos, beneficiam de majorações para efeitos da taxa de incentivo a ser concedida. Por outro lado, verificou-se que 72% dos projectos referem-se à criação de micro empresas. De referir que este programa visa essencialmente apoiar PME's e que projectos de maior dimensão ao nível do total de investimento, devem ser enquadrados nos concursos de SI-Inovação para novos bens e serviços ou novos processos e expansão.

Através do gráfico apresentado para os apoios concedidos por autoridade de gestão, verifica-se que os Programas Operacionais (PO) das Regiões de Convergência (Norte, Centro e Alentejo) representam cerca de 86% dos incentivos atribuídos. Este gráfico permite ter uma ideia da distribuição regional dos apoios, embora a análise inclua programas temáticos de natureza não exclusivamente regional como o Programa Operacional Factores de Competitividade (POFC) com 8% dos incentivos.

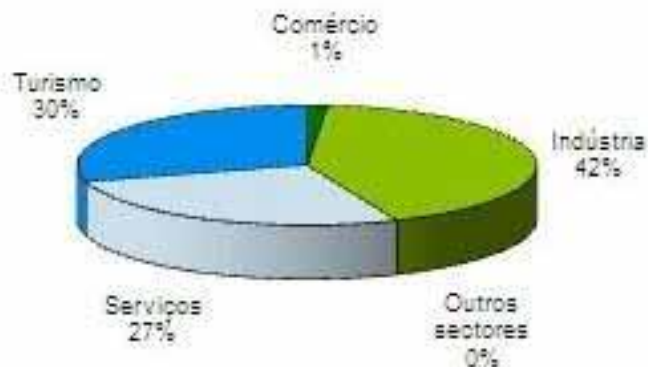
Figura II: Distribuição do Incentivo por Autoridade de Gestão (Apoios Empreendedorismo Qualificado)



Fonte: <http://www.pofc.qren.pt/media/noticias/entity/apoios-ao-empendedorismo-qualificado>

Igualmente interessante é a análise de outro gráfico retirado do sítio do QREN na *internet* e que diz respeito à distribuição dos incentivos por sector (período entre 2007 e 2010). Como podemos observar, os sectores estratégicos da indústria e o sector do turismo são os mais apoiados no âmbito do empreendedorismo qualificado e são resultado dos requisitos específicos dos avisos de candidaturas.

Figura III: Distribuição do Incentivo por Sector, 2007-2010 (Apoios Empreendedorismo Qualificado)



Fonte: <http://www.pofc.gren.pt/media/noticias/entity/apoios-ao-empendedorismo-qualificado>

Ainda de acordo com a mesma fonte, de referir que ao nível da indústria e embora ainda se verifique um peso elevado dos sectores com menor intensidade tecnológica, os projectos de média / alta intensidade tecnológica representaram 36%, o que é considerado positivo, tendo em conta que apenas 2% do total de empresas nascentes em Portugal se situam nesses sectores.

## **2.2. Enquadramento da Candidatura**

O bom enquadramento de um projecto, bem como, a verificação dos diversos requisitos no âmbito de uma candidatura não são tarefas fáceis, sendo necessário conhecimentos técnicos elevados e um bom domínio da legislação e orientações emanadas no âmbito do QREN, destacando-se os seguintes documentos:

- Decreto-Lei nº287/2007, de 17 de Agosto – Enquadramento Geral do QREN;
- Portaria nº 1464/2007, de 15 de Novembro (Republicação pela Portaria nº 1103/2010, de 25 de Outubro) – Regulamento SI-Inovação;
- Aviso para Apresentação de Candidaturas (AAC) ao SI-Inovação – Projectos de Empreendedorismo Qualificado (aviso que define as regras específicas para o concurso em aberto. Último concurso resultou do AAC 03/SI/2012.);
- Guia do Formulário para o AAC a que se refere;
- Documentação diversa: Orientações de Gestão, Orientações Técnicas, Referenciais, Documentação do COMPETE para enquadramento no POFC (caso seja necessário), entre outros.

Como prova da complexidade de enquadramento e apresentação de uma boa candidatura, lembre-se que até 2010 foram aprovadas apenas 238 das 861 candidaturas apresentadas e que as dotações destinadas para este programa de apoio ficaram longe de ser totalmente esgotadas. Neste sentido, a procura de consultoria especializada e a elaboração de um bom plano de negócios podem ser condições determinantes para levar o projecto a uma candidatura com sucesso.

### **- Tipologia de Projectos de Investimento:**

Os projectos de empreendedorismo qualificado enquadram-se na tipologia descrita na alínea d) do art.º 5º do Regulamento do SI-Inovação, ou seja, investimentos de inovação produtiva resultante de “criação de empresas e actividades nos primeiros anos de desenvolvimento, dotadas de recursos qualificados ou que desenvolvam actividades em sectores com fortes dinâmicas de crescimento, incluindo as resultantes do empreendedorismo feminino ou do empreendedorismo jovem”. De acordo com o último concurso foram apoiados investimentos de inovação consubstanciados na criação de empresas e projectos de empresas nascentes com existência até 3 anos. De referir que este é apenas o enquadramento geral do tipo de projectos a apoiar, sendo que uma candidatura forte deve inserir-se nos critérios prioritários

constantes do aviso de abertura do concurso, como por exemplo, a orientação para mercados externos ou a sua inserção em Estratégias de Eficiência Colectiva (EEC) – Clusters.

**- Condições de Elegibilidade do Promotor:**

As condições específicas que o empreendedor (promotor) deve cumprir para uma possível candidatura são referidas no art.º 9º do Regulamento do SI-Inovação e no art.11º do enquadramento nacional do QREN. Das condições apresentadas destacamos as seguintes para enquadramento de projectos de criação de empresas ou de empresas recentes:

- A empresa deve estar legalmente constituída à data da candidatura;
- Cumprir os requisitos legais para o exercício da sua actividade à data da celebração do contrato de incentivos, bem como deter uma situação fiscal regularizada;
- Demonstrar ter capacidade técnica para cumprir o projecto;
- Ter contabilidade organizada.

**- Condições Específicas de Elegibilidade do Projecto e Tipos de Despesas Elegíveis:**

Os artigos 10º do Regulamento do SI-Inovação e 12º do enquadramento nacional do QREN enquadram um conjunto de requisitos específicos para o projecto, os quais devem requer uma análise cuidada e conjugada com os requisitos referidos no aviso de candidatura em aberto. Abordamos de seguida os mais importantes requisitos a cumprir:

- O investimento não pode ser anterior à data de candidatura:

É importante que o promotor tenha este aspecto em consideração, sob pena de o investimento não poder ser incluído na despesa elegível, ou seja, ser alvo de apoio. Os regulamentos permitem contudo considerar como parte integrante do projecto adiantamentos para sinalização até 50% do valor de aquisição do investimento, bem como, a totalidade de despesas com estudos prévios, desde que realizadas há menos de um ano.

- Projectos de arquitectura ou memórias descritivas de investimentos, sempre que exigíveis legalmente, previamente aprovados.

- Demonstrar que se encontram asseguradas as fontes de financiamento:

A apresentação de projectos ao SI-Inovação, como iremos abordar, pode resultar num financiamento até 75% do valor total das despesas elegíveis. Desta forma, significa que pelo menos 25% deve ser assegurado por capitais próprios ou alheios. Acresce, que os capitais próprios têm de representar no mínimo 20% da despesa elegível.

- A despesa elegível deve-se enquadrar dentro dos limites referenciados:

Apesar de na alínea f) do art.10º do regulamento do SI-Inovação ser feita referência a uma despesa mínima de 150.000€, o último aviso de candidatura ao Empreendedorismo Qualificado estabelecia com limite mínimo 50.000€ e um máximo de 1.500.000€. A criação de empresas ou projectos em empresas nascentes que pressupunham um nível de despesa elegível superior, deveriam ser enquadrados no âmbito do aviso de candidatura mais genérico designado de SI-Inovação – Inovação Produtiva (AAC nº02/SI/2012). A execução da despesa deve estar prevista ser realizada num período até 2 anos.

- O projecto deve ser sustentado por um plano de negócios:

São requisitos de candidatura, que o projecto demonstre ter viabilidade económico-financeira e que contribuía para a melhoria da competitividade da empresa. Igualmente é necessário que o projecto seja sustentado por uma análise estratégica que identifique as áreas de competitividade críticas para o negócio em que se insere, diagnostique a situação da empresa nestas áreas críticas e fundamente as opções de investimento a considerar na candidatura.

Ao nível da tipologia de despesas que poderão ser alvo de incentivos, ou seja, despesas que são consideradas elegíveis, destacam-se as seguintes:

- Aquisição de máquinas e equipamentos para áreas de gestão, produção, comercial, logística, segurança, ambiente, entre outras desde que relacionadas directamente com o projecto;
- Aquisição de equipamentos informáticos e *software*;
- Aquisição de patentes, licenças e despesas com propriedade industrial;

- Certificações (qualidade, ambiental, outras);
- Estudos, implementação de sistemas de controlo de gestão, despesas com TOC's e ROC's;
- Desenvolvimento de *sites* institucionais;
- Promoção internacional assente na presença em certames ou em acções de prospecção de mercado (despesas aceites com alugueres de espaços, documentação promocional, deslocação e alojamento).

O conhecimento das despesas que são elegíveis é essencial para a elaboração de uma boa candidatura e a correta definição do financiamento que será necessário. O empreendedor deverá ter em atenção que a construção de edifício, obras de remodelação e outras construções não representam despesas elegíveis<sup>7</sup>, pelo que, terão de ser financiadas exclusivamente por capitais próprios e/ou alheios. Igualmente, as despesas com equipamento ou material de transporte não são por regra susceptíveis de apoio.

#### **- Incentivos:**

Aspecto essencial para o empreendedor é estimar o benefício de concorrer a este sistema de incentivos. Ao contrário dos primeiros fundos comunitários, a base do apoio reside na possibilidade da atribuição de um subsídio reembolsável, não estando à partida vinculada a atribuição de incentivos a fundo perdido. Desta forma, a priori o empreendedor pode contar com um financiamento a título de subsídio reembolsável de 45% do valor das despesas elegíveis, que no entanto mediante avaliação posterior pode, em parte, ser convertido a fundo perdido.

A taxa inicial de incentivo pode ser majorada até ao limite de 75% das despesas elegíveis caso o projecto se enquadre nos seguintes critérios:

- Majoração "tipo de empresa": 20% - Micro/Pequena Empresa; 10% - Grande Empresa. Esta situação é verificada através da obtenção da certificação PME que pode ser efectuada no sítio da *internet* do IAPMEI.
- Majoração "tipo de estratégia": 10% a atribuir a projectos que estejam inseridos EEC-Clusters e que cumpram os critérios definidos neste âmbito para a obtenção da majoração.
- Majoração "perfil do empresário": 10% a atribuir para empreendedorismo feminino ou jovem (até 35 anos). Nestes casos, o empreendedor designado para o efeito deve deter no mínimo 50% do capital e desempenhar cargo de gerência ou administração.

O reembolso do subsídio atribuído deverá ser efectuado semestralmente durante os 3 anos seguintes, posteriores ao período de carência de 2 anos que o projecto beneficia. O valor do subsídio a reembolsar pode contudo ser substancialmente reduzido, caso o mesmo se converta em fundo perdido e que pode ir até ao limite de 75% do valor do incentivo. Para beneficiar desta conversão, o projecto é sujeito a uma avaliação de desempenho dividida em duas fases. O primeiro momento de avaliação resulta da conclusão física e financeira do projecto, onde se avalia o grau de realização do investimento (em tempo e valor) e que permite transformar em fundo perdido 35% do limite de 75% previsto (35% x 75%). A segunda fase de avaliação é efectuada tendo por base as metas económicas definidas no projecto apresentado, e sua confrontação com os valores reais obtidos no ano pós-projecto (terceiro exercício económico completo após a conclusão do investimento). A avaliação destas metas económicas consiste na verificação dos indicadores apresentados na fase B dos critérios de mérito do projecto, que iremos abordar de seguida. Esta 2ª fase contribui com um peso de 65% para a avaliação de desempenho.

#### **- Critérios de Mérito:**

Decorrente do enquadramento do projecto na filosofia do SI-Inovação e no perfil específico pretendido e definido no aviso de abertura de concurso, é definida uma metodologia para selecção e hierarquização dos projectos baseada na medição de indicadores de mérito da

---

<sup>7</sup> Existem algumas excepções, essencialmente em projectos no sector do turismo.

candidatura. As fórmulas e critérios específicos são apresentados no respectivo aviso de abertura de concurso, sendo publicado em conjunto, um referencial detalhado sobre cada um dos critérios. Assim, e sem colocar em causa a ideia do negócio, a orientação da candidatura para os critérios de mérito é factor fundamental para o seu sucesso. A análise e posicionamento da candidatura nos critérios de mérito deve ser um processo rigoroso, sendo que devido à sua complexidade e elevado conhecimento técnico, é conveniente o recurso a serviços especializados.

Tendo por base o último aviso para concursos a empreendedorismo qualificado descrevemos de seguida as principais vertentes da análise ao mérito do projecto:

- Critério A (peso na avaliação de 30%) – Qualidade do Projecto: assenta na conjugação de uma análise à coerência e pertinência do projecto (capacidade empreendedora, relevância dos objectivos estratégicos, recursos, mercados, etc.), com o seu grau de inovação (inovação de natureza radical/ruptura, de natureza incremental ou de natureza adaptativa, representando uma inovação ao nível da empresa, do sector, do mercado, da região ou do país);

- Critério B (25%) – Impacto do Projecto na Competitividade da Empresa: o 1º subcritério mede a capacidade de gerar valor, calculado através da relação entre o VAB<sup>8</sup> pós-projecto e o valor do incentivo. O 2º subcritério mede a capacidade de penetração no mercado internacional através do peso do volume de negócios internacional no ano pós-projecto.

- Critério C (20%) – Contributo do Projecto para a Competitividade Nacional: divide-se nos subcritérios, “valor acrescentado e efeito de arrastamento no tecido económico” e “criação de emprego altamente qualificado”. No primeiro caso pretende-se medir a capacidade de criação de valor económico do negócio, bem como, o impacto do projecto na cadeia de valor, cooperação interempresarial e interacção com entidades do sistema científico e tecnológico nacional. Já a criação de emprego qualificado avalia a percentagem de postos de trabalho criados para trabalhadores com qualificação igual ou superior ao nível VI (licenciatura). No caso de micro ou pequenas empresas de devem ser criados pelo menos 3 postos de trabalho, sendo que para empresas de média dimensão, esse número ascende a 9 trabalhadores.

- Critério D (25%) – Contributo do Projecto para a Competitividade Regional e para a Coesão Económica Territorial: neste critério analisa-se a relevância do projecto nas prioridades definidas para a região onde se insere e avalia-se o seu contributo para a criação sustentável de riqueza e emprego no espaço regional de influência.

De forma sintética, são estes os 4 critérios de mérito que permitem o cálculo do grau de relevância do projecto. Em cada critério as pontuações oscilam numa escala de 1 a 5, sendo que a classificação final de mérito decorre da conjugação ponderada das diversas pontuações obtidas nos critérios referidos. Os projectos consideram-se elegíveis caso tenham uma nota final igual ou superior a 3,00 pontos, sendo que a sua hierarquização define quais os que são seleccionados num cenário de excesso de projectos elegíveis face ao valor total do incentivo disponível para o concurso aberto.

### **2.3. Processo de Candidatura**

O processo de candidatura deve ter o maior rigor possível, sendo essencial a existência de um plano de negócios elaborado por pessoas/entidades com as devidas competências e que esse plano esteja perfeitamente alinhado com os critérios de mérito assinalados no aviso de abertura de concurso. Este plano de negócios será um suporte para o formulário de candidatura, o qual é denso e requer muito cuidado no seu preenchimento. Ainda durante o processo de candidatura é essencial constituir um *dossier* para o efeito, o qual deve respeitar regras específicas.

#### **- Plano de Negócios**

---

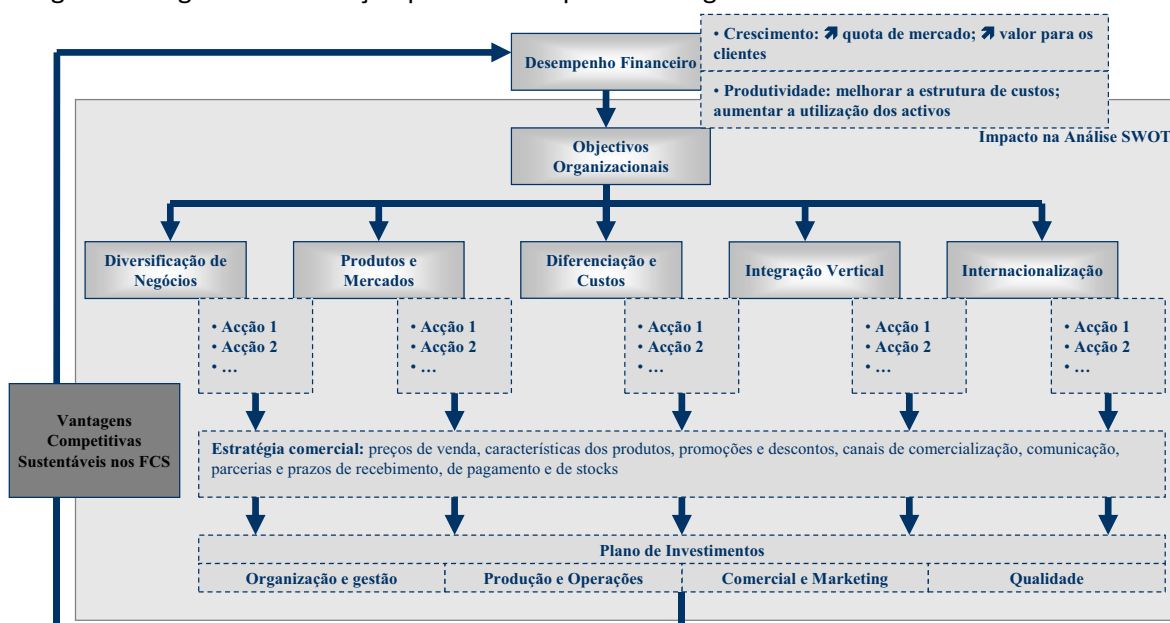
<sup>8</sup> Valor Acrescentado Bruto

A elaboração de um plano de negócios é imperativo para um empreendedor que pretenda submeter o seu negócio a um processo de candidatura no âmbito do SI-Inovação. Relembre-se que as alíneas g) e h) do art. 10º que regulamenta este sistema de incentivos, determina que o projecto deve demonstrar viabilidade económico-financeira e ser sustentado por uma análise estratégica.

O plano de negócios pode ser definido como um documento que permite analisar os factores críticos para o sucesso de um negócio. Deverá considerar as condições do meio envolvente e os recursos internos da organização, bem como a definição das estratégias a implementar, estabelecendo as diversas acções a empreender ao nível da oferta a desenvolver, dos processos de trabalho a realizar, do alinhamento dos recursos a utilizar e das medidas a ter como referência no controlo e na monitorização da actividade (Freire, 2000). Para além disso, o plano de negócios deve, igualmente dar uma imagem precisa do presente e futuro da empresa, mostrando a viabilidade económica e financeira do negócio e a sua capacidade de crescimento de forma sustentada ao longo do tempo. Deste modo, podemos concluir que o plano de negócios deverá representar uma verdadeira reflexão sobre o negócio e a melhor maneira de implementá-lo, evidenciando as reais possibilidades de êxito de uma empresa. A sua correcta elaboração irá permitir a identificação dos principais riscos que a empresa incorre e a definição de acções que permitam a sua mitigação (Freire, 2000).

Ao nível do *risco do mercado*, a análise estratégica da envolvente, da organização e dos recursos internos permite a determinação de oportunidades e ameaças que possam condicionar o sucesso da empresa, bem como verificar quais as competências internas a desenvolver que se poderão traduzir em vantagens competitivas face aos concorrentes directos. No que diz respeito, ao *risco do negócio* o estudo da viabilidade económica da actividade, permite verificar se, ao longo do tempo, o volume de negócios consegue cobrir a totalidade dos gastos e investimentos normais da actividade, gerando a rentabilidade pretendida (Neves, 2002). Finalmente quanto ao *risco financeiro* a identificação da estrutura financeira a utilizar, irá evidenciar o seu impacto na rentabilidade para o empreendedor e na capacidade financeira da empresa, tanto ao nível da sua liquidez de curto prazo como da sua solvabilidade sustentada perante as obrigações com terceiros (Menezes, 2003).

Figura IV: Lógica da elaboração periódica do plano de negócios



Fonte: Elaboração Própria

- Formulário e Dossier de Candidatura



Após a realização do plano de negócios que fundamenta a candidatura a nível estratégico, financeiro e de alinhamento com os objectivos do aviso de abertura de concursos, o empreendedor formaliza a candidatura do seu projecto, mediante formulário específico e disponibilizado no *site* do QREN junto ao aviso. De facto, aconselha-se que a elaboração do plano de negócios tenha já em atenção os campos de informação constantes do formulário, os quais são na prática o resumo de um plano de negócios para o projecto e uma verificação clara da inserção do mesmo nos critérios de mérito definidos. O último formulário disponível (referente ao aviso 03/SI/2012) exigia um conjunto de informação, onde destaca-mos os seguintes aspectos:

- Justificação do enquadramento do projecto no âmbito dos requisitos apresentados pelo aviso de abertura de concurso (incluindo a inserção nas EEC-Clusters, se aplicável);
- Confirmação das condições de elegibilidade do promotor e sua caracterização geral (dados legais e históricos da empresa);
- Análise estratégica do promotor, descrevendo o historial da empresa / empreendedor e identificando os pontos fortes e fracos nas diversas áreas organizacionais, bem como, descrevendo os seus produtos, mercados alvo, referências externas e o conjunto de ameaças e oportunidades com que o negócio se irá deparar. Neste âmbito, deve reforçar a forma como o investimento elegível irá contribuir para fortalecer a empresa, aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças.
- Prestação de informação financeira e decorrente da análise económica de viabilidade, nomeadamente o balanços históricos e previsionais, demonstrações de resultados históricas e previsionais, a decomposição das vendas por produtos e mercados, o plano de financiamento, evolução do quadro de pessoal, entre outra informação de cariz económico-financeiro.
- Caracterização e calendarização do investimento. A secção referente ao “Quadro de Investimento” deve merecer o maior cuidado no seu preenchimento. Neste quadro cada linha corresponde a uma despesa em que de forma detalhada se descreve o seu enquadramento no projecto (designação, data de realização, valor de aquisição, elegibilidade, classificação de despesa, mercado a que se destina, tipologia de investimento, classificação contabilística e estabelecimento onde será implementada a despesa). Qualquer erro no preenchimento pode conduzir à invalidação de um determinada despesa como elegível e logo deixar de ser considerada para o cálculo de incentivo a receber.
- Enquadramento do projecto nos diversos critérios de mérito. Estes campos de preenchimento (texto livre) são fulcrais para a classificação da candidatura, pelo que, deve ficar claro a forma como as acções a desenvolver se enquadram e produzem o impacto esperado nos critérios de mérito.

Para explicações adicionais sobre o preenchimento, é igualmente disponibilizado na página da *internet* do QREN o guia do formulário. Por outro lado, o empreendedor deve ter em atenção que a data limite para entrega da candidatura está estabelecida no aviso do concurso em aberto, não existindo excepções. Por vezes, a incorrecta apreciação à complexidade e morosidade no preenchimento do formulário leva ao não cumprimento da entrega no período estabelecido e assim invalidar todo o esforço e investimento realizado para a formulação da candidatura.

O processo de candidatura obriga ainda à constituição de um *dossier* específico para o efeito, onde é guardada a documentação física que sustenta a informação prestada no formulário e que será alvo de verificação pela entidade gestora do projecto (por norma o IAPMEI). Neste âmbito, sugerimos a seguinte estrutura para o *dossier*:

- Documentação da empresa (pacto social, declaração de início de actividade, certificação PME, etc.);
- Documentos dos sócios e participações detidas (cópia dos documento de identificação, currículos e documentos relativos a participações em outras empresas);
- Documentos contabilísticos e fiscais (relatórios e contas, modelo 22, declaração anual, outros);



- Documentos do projecto: Investimento (cópias das facturas proforma ou orçamentos relativos a todas as despesas registadas no “Quadro de Investimentos” do formulário. Cada factura proforma/orçamento deve estar numerada de acordo com a numeração do quadro referido);
- Documentos do projecto: Financiamento (cópias da declaração de responsabilidade do promotor em assegurar parte do financiamento via capitais próprios e cópias de contractos ou declarações de compromisso estabelecidos com entidades financeiras para financiamento do projecto);
- Sustentação e formulário de candidatura (cópia do plano de negócios e do formulário de candidatura submetido);
- Documentação diversa com relevância para o projecto.

#### **2.4. Contrato de Incentivos e Execução do Projecto**

O aviso de abertura de concursos define a data limite para a divulgação dos resultados referentes à aprovação das candidaturas. Após a notificação da decisão de aprovação é disponibilizado o contrato de incentivos na área “Consola do Cliente” no *site* do IAPMEI. O empreendedor ao efectuar a já referida “Certificação PME” cria uma conta no *site* do IAPMEI, onde posteriormente através da opção “Consola do Cliente” pode aceder a todo o processo da candidatura, bem como, gerir parte da interacção com o IAPMEI no decorrer da execução do projecto.

Normalmente, a entidade promotora tem 20 dias úteis para assinar o contrato de incentivos. É importante que o empreendedor analise com cuidado as diversas cláusulas do contrato e principalmente verifique se o quadro de investimentos anexo apresenta divergências face à candidatura. No contrato encontramos um conjunto de obrigações do promotor na execução do projecto, sendo que chamamos à atenção para alguns aspectos importantes:

- Existência de uma cláusula de “condições específicas” que vincula a atribuição do incentivo à realização obrigatória de despesas consideradas fundamentais para a coerência do projecto;
- A execução do projecto deve realizar-se nos termos e prazos constantes do processo de candidatura. Qualquer alteração deve ser comunicada e devidamente justificada ficando à análise do IAPMEI a aprovação destas alterações;
- Criar um sistema contabilístico separado (contas próprias) para identificar os movimentos relacionados com o projecto. Para o cumprimento desta obrigação é aconselhável existirem *dossiers* separados da contabilidade regular, onde sejam arquivados os comprovativos relativo a cada investimento e aos diversos financiamentos contemplados no projecto;
- Manter afectos à respectiva actividade os activos respeitantes ao investimento apoiado, bem como a localização geográfica definida no projecto, durante o período mínimo estabelecido no contrato;
- Prestar nos prazos estabelecidos todos os elementos solicitados pelas entidades competentes relativamente ao acompanhamento, controlo e fiscalização do projecto.

Outro aspecto importante da execução do projecto prende-se com o recebimento dos incentivos contratualizados. Por regra, o incentivo é atribuído após a realização das despesas e de forma faseada. De referir, que a realização da despesa para efeitos de recebimento do incentivo, só ocorre com o pagamento da mesma. Através da “Consola do Cliente” é possível efectuar os pedidos de reembolso mediante um formulário para o efeito e onde se assinala as despesas realizadas e se insere informação sobre os documentos que as suportam. Quando a despesa elegível é superior a 200.000 euros o pedido deve ser validado por um revisor oficial de contas (ROC). Para entidades com menor volume de despesa e não sujeitas a certificação legal de contas, essa validação é efectuada pelo técnico oficial de contas (TOC).

O recebimento do incentivo após a realização da despesa é na prática um problema para a maioria dos empreendedores na sua gestão financeira, pois implica que estes suportem antecipadamente essas despesas. Neste sentido, existe a possibilidade de se pedir um pedido

de adiantamento de 50% do incentivo aprovado<sup>9</sup> contra a prestação de uma garantia bancária, sendo que este adiantamento vai sendo deduzido nos pedidos de reembolso posteriores. Esta opção vem facilitar a execução do projecto, sendo utilizada pelos promotores em grande parte dos projectos apresentados.

### **Conclusão**

O principal objectivo do presente trabalho tem por base uma análise ao SI-Inovação na sua vertente de apoio ao empreendedorismo qualificado. A abordagem, procurou resumir o enquadramento, requisitos e execução de uma candidatura neste sistema de incentivos, sempre com a preocupação de, com base em experiência real dos autores, chamar à atenção do empreendedor para os aspectos chave para o sucesso de um eventual concurso neste âmbito. Este sistema de incentivos é complexo, exige um projecto já de alguma dimensão, mas é de facto no cenário actual, uma oportunidade importante de financiamento a considerar por um empreendedor que detenha uma ideia inovadora e com potencial de valor acrescentado. Comparativamente a outras fontes de financiamento estamos perante um financiamento à taxa zero e com possibilidade de ser convertido a fundo perdido.

Apesar de este sistema de incentivos ser bastante específico e a abertura de concursos feita de forma sazonal, grande parte dos conselhos aqui apresentados, são extensíveis a outro tipo de concursos de financiamento, quer ao nível da preocupação de enfoque nos requisitos do programa, quer através da chamada de atenção para constrangimentos que podem advir de um processo de candidatura. Neste sentido, entendemos que o trabalho é um importante contributo para o empreendedorismo, sempre que se coloque a oportunidade de recorrer a fundos comunitários.

### **Referências**

- Decreto-Lei nº287/2007, de 17 de Agosto – *Enquadramento Geral do QREN*.  
FREIRE, Adriano (2000); *Inovação – Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*; Verbo.  
MENEZES, Caldeira (2003); *Princípios de Gestão Financeira*; 9ª edição; Editorial Presença.  
NEVES, João Carvalho (2002); *Avaliação de Empresas e Negócios*; McGrawhill.  
QREN - Aviso para Apresentação de Candidaturas (AAC) nº02/SI/2012 - *SI-Inovação – Inovação Produtiva*.  
QREN - Aviso para Apresentação de Candidaturas (AAC) nº03/SI/2012 - *SI-Inovação – Projectos de Empreendedorismo Qualificado*.  
QREN – Guia do Formulário para o AAC nº03/SI/2012 - *SI-Inovação – Projectos de Empreendedorismo Qualificado*.  
QREN - Orientação de Gestão nº4/2008 (Revisão 2.1/2010) – *Norma de Pagamentos: Sistema de Incentivos QREN*.  
Portaria nº 1464/2007, de 15 de Novembro (Republicação pela Portaria nº 1103/2010, de 25 de Outubro) – *Regulamento SI-Inovação*.

### **Sítios na internet**

- [www.apcri.pt](http://www.apcri.pt)  
[www.businessangels.pt](http://www.businessangels.pt)  
[www.ei.gov.pt](http://www.ei.gov.pt)  
[www.fnaba.org](http://www.fnaba.org)  
[www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)  
[www.pofc.qren.pt](http://www.pofc.qren.pt)

---

<sup>9</sup> Orientação de Gestão nº4/2008 (Revisão 2.1/2010)

## **EMPREENDEDORISMO EM TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE POPULACIONAL – O CASO PARTICULAR DO PROJETO WINNET 8**

---

**Maria Saudade Baltazar**, CESNOVA/FCJHS & Departamento de Sociologia da Universidade de Évora, Largo dos Colegiais, 2, 7004-516 Évora, Portugal

**Marcos Olímpio dos Santos**, CISA - AS / Universidade de Évora, Palácio do Vimioso (Gab. 108), Largo Marquês de Marialva, 8 7000-809 Évora / Portugal

**Resumo:** A Política de Coesão, no quadro das políticas de desenvolvimento regional, parece assumir ainda maior relevância no atual contexto de crise financeira e económica, como ancoragem para o fortalecimento territorial no difícil jogo da competitividade e sustentabilidade num mundo globalizado. Na nova Agenda Territorial, adotada da Estratégia Europa 2020, a importância da coesão territorial - a par da económica e social - surge definida em 6 prioridades, das quais se destaca a “integração territorial das regiões funcionais transfronteiriças e transnacionais”. Na esteira do que se tem vindo a adotar, nomeadamente na Agenda Territorial de 2007, enfatiza-se o local e a adaptação à sua diversidade e preconiza-se o estímulo a abordagens experimentais na implementação e desenvolvimento de políticas regionais. A cooperação territorial europeia, como parte integrante do QREN, é tida como componente decisiva da política regional, cuja vertente interregional visa promover sinergias entre os principais atores regionais, nacionais e comunitários da política de coesão, de forma a capitalizar as boas práticas na gestão das intervenções estruturais na Europa. Na 4ª convocatória para os projetos no âmbito do Programa INTERREG IVC, foi aprovado o projeto WINNET8 (2010/2011) cujo principal objetivo consistia em contribuir para o crescimento regional através do reforço da participação das mulheres no mercado de trabalho, promovendo o empreendedorismo feminino, a inovação e a tecnologia. O projeto foi executado por uma parceria constituída por regiões de 8 países - Bulgária, Escócia, Finlândia, Grécia, Itália, Polónia, Suécia e Portugal (Alentejo) - e desenvolveu-se através de um intercâmbio inter-regional de boas práticas, visitas de estudo, pesquisa e planos de ação que abordavam a situação das mulheres no mercado de trabalho e formas de promover a sua melhoria. O carácter inovador da metodologia de intervenção baseou-se na constituição em cada região de um Multi Actor Group, destinado a interagir com as autoridades de gestão, as autoridades locais e regionais, empresas, instituições de pesquisa, organizações do voluntariado e ONG. Complementarmente e materializando o objetivo principal do projeto, a Região Alentejo comprometeu-se a criar as condições materiais e políticas que permitam instalar no Alentejo Central, em 2012, um Centro de Recursos e de Apoio a Mulheres - WRC, que fomente a igualdade de género e a inovação no mercado de trabalho e a reforçar a articulação institucional das entidades parceiras do MAG, visando a continuidade do trabalho em parceria. Esta partilha de conhecimentos e de experiências de diferentes países/regiões, assume particular interesse, nomeadamente em territórios de baixa densidade com vista a que beneficiem de um aumento da integração e da coesão económica e social em domínios de importância estratégica. É o que se pretende reforçar, com a apresentação deste caso que se desenvolveu com base em pressupostos metodológicos inovadores, os quais possibilitaram a promoção de sinergias no domínio do empreendedorismo por parte dos atores regionais e locais, com objetivos comuns de desenvolvimento territorial.

**Palavras-chave:** políticas de cooperação territorial; empreendedorismo em territórios de baixa densidade; metodologia participativa; projeto WINNET 8; Alentejo Central.

**Abstract:** Cohesion policy, within the framework of regional development policies, seems to assume even greater importance in the current context of the financial and economic crisis,

how to strengthen territorial anchoring in the difficult game of sustainability and competitiveness in a globalised world. In the new Territorial Agenda, adopted from Europe 2020 strategy, the importance of territorial cohesion – as the economic and social – appears set on 6 priorities, among which stands out the "territorial integration cross-border and transnational functional regions". In the wake of what has been adopted, in particular on Territorial Agenda 2007, it is emphasized the local and the adaptation to its diversity and provided the stimulus to experimental approaches in regional policy development and implementation. European territorial cooperation as an integral part of the NSRF (National Strategic Reference Framework), is generally regarded as the decisive component of regional policy, whose interregional strand aims to promote synergies between the key regional, national and community actors of cohesion policy, in order to capitalize on the good practices in the management of structural interventions in Europe. Within the 4th call for projects in the ambit of the INTERREG IVC, was approved the project WINNET8 (2010/2011), whose main objective was to contribute to regional growth through enhanced participation of women in the labour market, promoting female entrepreneurship, innovation and technology. The project was run by a partnership consisting of the following eight countries' regions -Bulgaria, Scotland, Finland, Greece, Italy, Poland, Sweden and Portugal (Alentejo) and developed through interregional exchanges of good practices, study visits, research and action plans, which addressed the situation of women in the labour market and ways to promote its improvement. The innovative character of the intervention methodology was based on the Constitution in each region of a Multi Stakeholder Group, designed to interact with the managing authorities, regional and local authorities, companies, research institutions, voluntary organizations and NGO. Complementarily and materializing the goal of the project, the Alentejo Region undertook to create the material conditions and policies that allow install on Alentejo Central, in 2012, a Resource Center and Support to Women - WRC, which promotes gender equality and the innovation in the labour market and to strengthen the institutional articulation of the partner entities of MAG aiming at the continuity of work in partnership. This sharing of knowledge and experiences from different countries/regions, takes particular interest in particular in low density territories with a view to benefiting from an increase in the integration and economic and social cohesion in areas of strategic importance. Is what we intend to strengthen, with the presentation of this case, that was developed on an innovative methodological basis, which allowed the promotion of synergies in the field of entrepreneurship on the part of regional and local actors, with common goals of territorial development.

Keywords: Territorial cooperation policies; Entrepreneurship in low density territories; Participatory methodology; WINNET 8 project; Alentejo Central Sub region.

## 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica das sociedades modernas e consequente desenvolvimento está intrinsecamente associada à existência de uma cultura que estimule e potencie o espírito empreendedor, a qualidade, a inovação e risco.

As políticas comunitárias têm revelado um interesse crescente em desenvolver iniciativas que visem fomentar o empreendedorismo, enquanto uma das formas de ultrapassar as altas taxas de desemprego que se verificam na atual situação de estagnação ou de reduzido crescimento. Concomitantemente, a União Europeia pretende inverter a tendência de uma menor apetência dos europeus para concretizarem projetos empresariais, comparativamente ao que se verifica noutros espaços económicos. Hoje em dia, o empreendedorismo, nomeadamente na sua dimensão empresarial, tem-se assumido como um conceito muito em voga em Portugal, portador de uma nova dinâmica e de significativa projeção pública.

A pertinência atribuída ao empreendedorismo na sustentabilidade do desenvolvimento regional, remete-nos para a necessidade de identificar casos / experiências desenvolvidos como processos de desenvolvimento participados.

Apresenta-se neste trabalho uma experiência que complementa os efeitos das políticas públicas e programas públicos com impacto na promoção do empreendedorismo.

Pretende-se assim alargar o campo de observação sobre a relevância de iniciativas e de atores que contribuem para potenciar os esforços das autoridades centrais, regionais e locais, nas respostas às aspirações dos empreendedores potenciais e estabelecidos.

As referidas políticas públicas, protagonizadas geralmente pelo Ministério da Economia e pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade têm sido frequentemente apoiadas por programas de iniciativa comunitária, na observância do princípio da adicionalidade. A política de desenvolvimento regional, em particular, e o sistema de políticas públicas com impacto territorial adotadas em Portugal, no geral, têm vindo a estar fortemente alicerçadas nos sucessivos períodos de programação dos Fundos Estruturais, ou seja “...não existe em Portugal qualquer tradição ou experimentação de política regional (*regional policy*) desligada da programação dos Fundos Estruturais. Não existe um corpo estabilizado de políticas públicas com essas características que possam considerar-se autónomas face aos diferentes instrumentos de política com co-financiamento comunitário. Neste contexto, os processos de experimentação e aprendizagem realizados em torno da aplicação deste tipo de políticas acontecem exclusivamente no âmbito do *framework* da programação de Fundos Estruturais” (Figueiredo, 2010: 65)

É, tendo em atenção este quadro, que se aborda no presente artigo uma experiência consubstanciada num projeto transnacional que teve como finalidade o lançamento das bases de um Centro de Recursos de Apoio ao Empreendedorismo no Alentejo Central.

Por se este se encontrar em fase de lançamento, são apresentadas as motivações que permitiram a sua criação no âmbito de um projeto de cooperação inter-regional, de capitalização de boas práticas, e analisada criticamente esta decisão no plano nacional - Alentejo Central - como uma estratégia de superação dos problemas identificados neste território de baixa densidade na área do mercado de trabalho, nomeadamente para as mulheres. As estratégias coletivas alicerçadas num trabalho em parceria e cultura de parceira, são discutidas face à metodologia participativa que esteve na base do projeto WINNET 8 em análise.

A análise crítica deste processo de criação do Centro de Recursos e dos desafios que coloca a sua continuidade, suscitaram a formulação de várias questões inseridas nas orientações dos promotores do Seminário.

A informação necessária para os leitores ficarem inteirados da problemática exposta, encontra-se sistematizada nos três principais seguintes pontos: i) Cooperação Territorial e o Desenvolvimento Regional; ii) O Programa de Cooperação Inter-Regional e a experiência do projeto Winnet 8, e iii) Capitalização do trabalho realizado com vista à consolidação do trabalho em rede e da cultura de parceria.

## **2. COOPERAÇÃO TERRITORIAL E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

### **2.1. Políticas Comunitárias de Cooperação territorial**

A política regional portuguesa está historicamente enraizada na execução dos Fundos Estruturais da União Europeia e no momento atual é alvo de um complexo processo de transformação.

Mas a política regional não figurava entre as políticas comuns constantes no Tratado de Roma (1957), não obstante se encontrar previsto à época o Fundo Social Europeu dirigido às regiões menos desenvolvidas. Só com o 1º alargamento comunitário (1973) se sentiu a necessidade de ter em consideração a política regional e de criar um fundo que lhe confira recursos: FEDER (1975), mecanismo financeiro que visava ajudar o crescimento das regiões menos desenvolvidas ou com sérios problemas económicos provocados pelos processos de reconversão e declínio industrial. Todavia, até ao Tratado do Ato Único, não se encontra verdadeiramente uma preocupação regional por parte das autoridades comunitárias. Tendo este instituído o Mercado Único (1992) e consolidado ainda o conceito de coesão económica e

social entre todos os territórios da União Europeia, tido como básico para a construção europeia.

Se a coesão económica e social é um objetivo fundamental da União Europeia, a Política de Coesão é o instrumento privilegiado para a realização desse objetivo promovendo o desenvolvimento harmonioso e equilibrado da UE, isto é visando a redução das disparidades entre os níveis de desenvolvimento, a coesão social e a criação de oportunidades em todo o território da União. Assim, neste novo contexto, a Política de Coesão é marcada por três grandes objetivos: 1) Convergência; 2) Competitividade regional e emprego; 3) Cooperação territorial europeia.

A coesão territorial, como 3º pilar da Política de Coesão na União Europeia, “deveria poder responder, de forma mais eficiente do que tem feito até agora, às necessidades e características territoriais, aos desafios geográficos e oportunidades específicas das regiões e das cidades. Por esta razão, defendemos a necessidade da dimensão territorial desempenhar um papel mais importante na futura política de coesão a fim de promover o bem-estar social e económico” (RIMDUCT, 207:1).

A integração da dimensão territorial na política de coesão, considerando as especificidades de cada território e articulada com a noção de coesão territorial, encontra-se ligada às conclusões do Relatório Barca (Barca, 2009) das quais se destaca a que corresponde à necessidade de a Europa precisar “de uma política de fomento económico e social talhada para as necessidades específicas de regiões muito diferentes entre si” (Barca, 2009), sendo necessário **PLACE-BASED Approaches** (inter e intra sectoriais) e explicitando claramente os *spatial impacts of non-spatial policies –policies have to be place-based for local design, control and legitimacy*.

Face ao exposto, parece ser indiscutível que a questão central radica na necessidade de conferir uma dimensão territorial às políticas sectoriais de natureza económica e social (razão pela qual é tida como a terceira dimensão da política de coesão), estabelecendo ações concretas sobre o território que respondam a objetivos comuns, através de políticas sectoriais articuladas e coerentes entre si (Ramos e Correia, 2010).

Em paralelo, e de acordo com R. Baleira (2010) é possível identificar em Portugal uma mudança de paradigma na política de desenvolvimento regional, à semelhança de outros países da OCDE. Esta nova abordagem política com realce para a competitividade dos territórios – premissa fundamental para prosseguir a coesão territorial - apoia-se fortemente em parcerias com atores vocacionados para dinamizar o trabalho em rede com o tecido económico e social dos seus territórios.

Os instrumentos da política de desenvolvimento regional, em Portugal, e em particular os que foram definidos no decorrer do último ciclo de programação comunitária, respondem a estas novas orientações, dos quais se destacam os programas INTERREG por corresponderem à problemática selecionada para o presente artigo.

A diversidade regional no âmbito da UE é uma característica muito apreciada, porém a insuficiente ligação entre as regiões constitui uma perspetiva menos atraente, pelo que os programas INTERREG pretendem dar resposta a esta questão. Enquadrados num dos três objetivos da política de coesão da UE - Cooperação territorial europeia – conta no momento com a 4ª série de programas<sup>10</sup> que integra três níveis de intervenções conjuntas dos Estados-membros em ações de desenvolvimento territorial integrado, são eles: A - transfronteiriço (cooperação transfronteiriça, “apagando” fronteiras”); B - transnacional (cooperação transnacional, partilhando experiências) e C - inter-regional (cooperação inter-regional, trabalhar em rede).

---

<sup>10</sup> Desde 1989, a Comissão Europeia concedeu apoio à cooperação territorial financiando 14 grupos de projetos pilotos (ao abrigo do art 10º do FEDER, um ano depois a partir desta experiência a Comissão Europeia criou a Iniciativa Comunitária INTERREG I (1990-1994), seguindo-se as outras séries nos ciclos de programação comunitária de 1994 – 1999 e 2000-2006. O INTERREG III demonstrou a necessidade destas abordagens pelo que no período de 2007-2013 o INTERREG IV passou a ser o terceiro objetivo da política de coesão da UE: o objetivo da “Cooperação Territorial Europeia”.



O reposicionar das intervenções INTERREG, passando de iniciativas comunitárias a programas operacionais, parece realçar desde logo a importância que lhe é atribuída no contexto comunitário. O crescente interesse nos Programas de Cooperação Territorial Europeia, e com o objetivo de dar a conhecer a sua importância, no dia 21 de setembro/12 foi comemorado pela 1ª vez o Dia da Cooperação Europeia.

## **2.2. Estratégias de desenvolvimento em territórios de baixa densidade**

Os desequilíbrios que podem ser observados numa unidade geográfica (espaço supranacional, Nação, Região) possibilitam diversas classificações, uma das quais acolhe na sua nomenclatura os territórios de baixa densidade

Partindo da perspetiva adotada pelo PROVERE (2008) da noção de Territórios de Baixa Densidade (TBD), a partir da qual se justifica uma intervenção com atributos específicos, o presente artigo enquadra-se nas abordagens centradas em tais territórios.

Os TBD estão maioritariamente associados a territórios do interior do país com baixa densidade socio-demográfica e cumulativamente denotam insuficiências em termos:

- i) económicos - diminuto nº de atividades de base económica e de oportunidades de empregos oferecidas, assim como a manifesta exiguidade dos mercados locais;
- ii) urbanos - reduzida dimensão de grande parte dos seus aglomerados urbanos;
- iii) institucionais – número insuficiente de entidades com atribuições e competências de proximidade;
- iv) sociais
- v) relacionais – escassa eficácia no estabelecimento de parcerias (Martins e Figueiredo, 2008)

Estas múltiplas componentes da baixa densidade tendem a reforçar-se mutuamente, cujas contínuas interações formam um processo de causalidade circular cumulativo, que se acentua em territórios com localização geográfica periférica e predominantemente rurais.

Estes territórios, de acordo com a sua especificidade, implicam a adoção de estratégias de desenvolvimento a serem implementadas tendo em atenção características que assumem vários aspetos desfavoráveis (reduzidas magnitudes quantitativas e de escalas muito escassa).

A generalizada diminuta expressão dos recursos exige que estes devem ser potenciado através do trabalho em rede e da cultura de parceria, nomeadamente promovendo o capital social<sup>11</sup>.

Múltiplas e dissociadas estratégias que envolvam cada uma, das poucas entidades, não serão certamente medidas favorecedoras deste tipo de territórios. Importa portanto estimular a concretização de atuações coletivas de forma integrada, uma vez que as iniciativas de base local e regional de per si, sem que haja um modelo integrado dão origem à delapidação de recursos e ao desaproveitamento de sinergias.

Abordagem que vai ao encontro aos contributos de vários autores sobre a problemática dos territórios de baixa densidade e a construção de estratégias às escalas local e regional, nomeadamente os que defendem que a diferença entre territórios baseia-se na cultura política dos mesmos e na sua capacidade criar e / ou reforçar bases e redes de capital social e capacidade institucional (Covas, 2007; Silva, 2010). O território é tido como um dos recursos e agentes do processo de desenvolvimento acentuando-se a necessidade de estimular o desenvolvimento de parcerias e o aparecimento de estratégias coletivas. Abordagens coletivas que devem conseguir ultrapassar a influência que as elites tradicionais desempenham na comunidade, nomeadamente na monopolização e decréscimo da participação que podem provocar (Fermisson, 2005). O desenvolvimento de redes sociais radica na capacidade de mobilização e articulação das várias formas de conhecimento local e dos diferentes atores, de

---

<sup>11</sup> Entenda-se capital social como “As instituições, relações e normas que dão forma à qualidade e quantidade das interações sociais de uma dada sociedade. Cada vez mais se verifica que a coesão social é essencial para que as sociedades prosperem economicamente e para que o desenvolvimento seja sustentável. O capital social não é apenas a soma das instituições que alicerçam a sociedade – é a cola que as mantém unidas. A perspetiva mais alargada de capital social inclui o ambiente político e social que dá forma à estrutura social e permite desenvolver as normas” (Woolcock, M.; Narayan, D. 2000).



modo a se constituírem um recurso de capital institucional que possibilite a legitimação das estratégias coletivas, com vista a uma atuação mais célere e eficiente (Healey, 1998)

### **2.3. O empreendedorismo e agentes locais na base das dinâmicas territoriais**

O papel do empreendedorismo mudou substancialmente ao longo do último século. Nos anos que se seguiram à II Grande Guerra, a importância da atividade empreendedora foi muito afetada e negligenciada em favor das grandes organizações e do impacto económico que estas demonstravam ter (pelo menos as teorias económicas assim o indicavam) e que se esperava ver consolidado no futuro. As investigações no domínio da economia deram origem a um conjunto de teorias que apontavam para o domínio das grandes empresas, revelando as pequenas e médias empresas como menos eficientes, menos inovadoras e tendencialmente menos importantes para a economia americana e também para a europeia (Audretsch, 2002). O que a literatura mais recente (Loveman e Sengenberger, 1991; Acs e Audretsch, 1993, citados por Audretsch, 2002) viria a revelar, é que esta situação se inverteu completamente nos últimos anos do século XX. O empreendedorismo tornou-se o motor do desenvolvimento económico e social, um pouco por todo o mundo. Segundo Audretsch (2002), o papel do empreendedorismo mudou drasticamente das economias tradicionais para as novas economias.

Os objetivos de desenvolvimento assentes na inovação definidos na Cimeira de Lisboa e a estratégia de coordenação aberta elegida como metodologia estabeleceram a necessidade de criação de plataformas de partilha de conhecimento. Neste contexto objetiva-se maior transparência e responsabilização ao nível das políticas de desenvolvimento, assim como uma metodologia mais participada e flexível na sua conceção e execução.

Um processo de desenvolvimento sustentado não é viável sem inovação o que implica contributos do empreendedorismo em todas as suas vertentes.<sup>12</sup> Nos territórios de baixa densidade um tal processo só pode alcançar sucesso estribado na efetiva promoção de uma cultura de parceria, e baseado nas características diferenciadoras / distintivas do território, requer o envolvimento de todos em geral e, do cidadão empreendedor em particular, Podemos assim afirmar em suma que, uma dinâmica territorial favorável requer a aposta em atividades inovadoras e competitivas e numa base de cooperação e de parceria.

É possível assim criação de condições que favoreçam a constituição de empresas, de empreendimentos sociais, bem como iniciativas de empreendedorismo interno, correspondendo às necessidades de desenvolvimento de um território.

O Alentejo é caracterizado pela aversão ao risco e por um reduzido espírito empreendedor, panorama que diversas entidades têm procurado modificar nos últimos anos. Assim no que se prende com a criação de empresas, o incentivo e apoios (ao abrigo de políticas públicas e protagonizados por diversas entidades de base local e regional), que têm sido concentrados na promoção do empreendedorismo foram reforçados no Alentejo Central com a implementação do projeto Winnet 8.

## **3. O PROGRAMA DE COOPERAÇÃO INTER-REGIONAL E A EXPERIÊNCIA DO PROJETO WINNET 8**

### **3.1. Do problema em questão ao Projeto WINNET 8**

O projeto WINNET 8 foi aprovado conjuntamente com mais 73 outras candidaturas em 5 de Novembro de 2009 no âmbito do Programa Inter-regional de Cooperação (INTERREG IVC: <http://www.interreg4c.net/Projects.html>), o qual favorecia a cooperação entre autoridades e atores no nível regional e local de diferentes países da EU27 mais Noruega e Suíça. Os referidos projetos encontravam-se vocacionados para troca e transferência de

---

<sup>12</sup> São várias as formas que o empreendedorismo pode assumir, e das quais destacamos o empreendedorismo empresarial, e, o empreendedorismo social e o empreendedorismo interno (estas duas muito relevantes nos territórios de baixa densidade populacional)

experiências, e, para o desenvolvimento conjunto de abordagens, mediante instrumentos que visavam melhorar a eficácia de políticas de desenvolvimento regional e contribuir para a modernização económica local.

A candidatura “WRC FTN”, posteriormente designado de WINNET 8, foi desde o início coordenado e dirigida pelo seguinte conjunto de parceiros suecos: i) Município de Älvdalen (parceiro líder, ii) Federação Nacional de Centros de Recursos das Mulheres e, iii) Agência Sueca para a Economia e Crescimento Regional, localizados na Região de Dalarna. Esta parceria foi portanto constituída com o objetivo de se tornar uma Rede de Procura Rápida. O projeto que esses parceiros desenharam foi apresentado em cooperação com os seguintes 7 países parceiros de Estados Membros da U.E.: Portugal (Universidade de Évora e CCDR Alentejo); Bulgária; Finlândia; Grécia; Itália; Polónia, e Reino Unido.

Mais especificamente, esta iniciativa estava direcionada para combater os seguintes obstáculos à competitividade e ao crescimento económico regional: i) a baixa taxa de emprego entre as mulheres, ii) o mercado de trabalho segregado horizontalmente e, iii) a insuficiente preparação das mulheres em empreendedorismo, inovação e tecnologia, e encontrava-se estruturada em torno das três seguintes componentes: Componente I: Administração e Coordenação; Componente II: Comunicação e Disseminação, e, iii) Componente III: Troca de Experiências

A Rede de Procura Rápida pretendia capitalizar as práticas desenvolvidas pelos Centros de Recursos de Mulheres (WRC) em cooperação com autoridades, empresas e institutos de pesquisa. O modelo sueco para constituição de WRC locais tem atraído muito interesse e tem sido exportado para vários países europeus. A tarefa principal para um WRC local é aumentar o número de mulheres participantes no desenvolvimento e económico e, cada centro deverá ser implementado com base nas necessidades locais. Estes centros apoiam:

- Mulheres que contribuam para o desenvolvimento rural e urbano;
- Sectores com potencial em cada região, como por exemplo o turismo no Alentejo;
- Sectores com potencial de atrair mais mulheres, como por exemplo TI (Tecnologias e Informação);
- Início de negócios e desenvolvimento de iniciativas;
- Formação e aprendizagem ao longo da vida e,
- Mulheres com diferentes formações, desde desempregadas com baixa formação até licenciadas e investigadoras.

As funções dum WRC consistem assim em: i) investir nas mulheres, e, ii) ser um centro para informação e um local de encontro para mulheres, onde se aconselhem sobre como proceder para concretizar as suas ideias e para mediar contactos com outras redes de mulheres.

Sublinhe-se que no Alentejo, bem como em outras regiões de Portugal, são importantes as ações para promover os WRC locais, a aprendizagem ao longo da vida, a formação, os conhecimentos em TI e Empreendedorismo, como forma de aumentar a participação das mulheres no mercado de trabalho.

### **3.2. Os antecedentes do Projeto WINNET 8**

Em 2006 foi formada uma associação europeia - WINNET Europe para WRCs e hoje em dia a associação tem membros em 21 países.

Neste âmbito existem já vários exemplos de projetos de sucesso, realizados em cooperação entre WRC, Universidades e Empresas (tipo de cooperação designado por Tripla Helix), que decorreram na Suécia e outros Estado membros da U.E. Por exemplo, no Condado de Gävleborg, onde está localizada a sede da WINNET Europa, a empresa multinacional Grupo Sandvik cooperou com as representas de WRC em iniciativas direcionadas para o recrutamento de mulheres para a empresa - para a produção de aço, para trabalhos em ICT e para lugares de chefia. Os WRC estão também envolvidos nos principais clusters da indústria no aço na Suécia.

### 3.3. A partilha de conhecimentos e de experiências e o Plano de Ação do Projeto

A componente III do projeto -Troca de Experiências - visava atingir os seguintes objetivos:

- Identificar, destacar e partilhar Boas Práticas de estratégias e ações, modelos WRC, ferramentas, métodos, metodologias, projetos e atividades com vista ao desenvolvimento das regiões parceiras em relação aos temas escolhidos;
- Aumentar o conhecimento sobre estratégias de sucesso para a integração do género no crescimento local e desenvolvimento regional, com o apoio dos WRC's;
- Intercâmbio de conhecimentos e de experiências entre os 8 Países membros do Projeto, com vista à identificação de Boas Práticas;
- Analisar as condições regionais a necessidade de estratégias e ações, sobre o tema escolhido, para o programa regional e fundos estruturais;
- Desenvolver uma estratégia regional e planos de ação relativamente ao tema escolhido.

Destacamos neste âmbito a identificação de partilha de Boas Práticas e o intercâmbio de conhecimentos e experiências, ao abrigo do qual foram realizadas visitas de estudo, tendo Portugal recebido uma delegação da Suécia e efetuado uma deslocação à Grécia.

De realçar ainda que os parceiros Portugueses, bem como os de outros países, elaboraram um plano de ação para período de Abril de 2010 a Setembro de 2011, com o objetivo de aumentar a participação das mulheres no mercado de trabalho, quer como colaboradoras ou empresárias, utilizando ou adaptando modelos e práticas, como por exemplo os que são aplicados na Suécia.

De Outubro de 2011 a 2013 os objetivos finais destes planos (traduzidos em produtos tangíveis) serão implementados com recurso a programas operacionais, financiados pelo Fundo de Desenvolvimento Regional Europeu.

Tratando-se de um projeto dedicado à transferência de boas práticas na UE, tinha de respeitar a existência de boas práticas prontas a ser aplicados, cf já mencionado, e o envolvimento de decisores políticos. O que recaiu na elaboração de um plano de ação que definisse estrategicamente como irão ser implementadas as boas práticas em cada uma das regiões envolvidas. Foram também realizadas Mesas Redondas, europeias e nacionais, com a participação de decisores políticos, que possibilitaram a definição de *Recomendações de Política*, e que foram após a conclusão do projeto apresentadas no Seminário de Disseminação em Bruxelas (10 nov/2011), enquadradas na preparação do próximo ciclo de programação comunitária<sup>13</sup>.

### 3.4. Metodologia participativa como âncora do projeto

#### 3.4.1. O MAG e a dinâmica inter-projeto

Ainda na componente III (Troca de Experiências) encontrava-se prevista a constituição de um Multi-Actor Group (MAG), cujas principais características e incumbências eram as seguintes:

- Ser constituído por pelo menos 10 a 12 participantes;
- Realizar 8 Reuniões durante o decorrer do Projeto (3 em 2010 e 5 em 2011);
- Proceder à análise das Boas Práticas de outras regiões/países em função das políticas e práticas da sua própria região/país;
- Elaborar planos de ação;

Para integrar o MAG do WINNET 8 Portugal, os dois parceiros (Universidade de Évora e CCDR Alentejo) convidaram as seguintes seis entidades com experiência na promoção do empreendedorismo: Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL); Associação Terras Dentro; Esdime - Agência para do Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste; Monte

---

<sup>13</sup> Com vista a um conhecimento mais detalhado sobre os produtos acima referidos, consultar webpage do projeto (<http://www.winnnet8.eu/>), sendo de destacar o "WINNET 8 Good Practice and Policy Recommendations" assim como o "The Handbook for Women's Resource Centres".

–Desenvolvimento Alentejo Central; Município de Reguengos de Monsaraz e Associação de Desenvolvimento Terras do Regadio.

No projeto encontrava-se estipulada para o MAG uma agenda de oito reuniões, a última das quais reservada para assinatura do Plano de Ação a ser implementado a partir de Outubro de 2011.

É de salientar que este órgão funcionou sem qualquer apoio financeiro, sendo as presenças e as deslocações suportadas pelas próprias entidades (das quais sete com sede fora de Évora), o que atesta o empenho dos dirigentes e representantes no sucesso do projeto.

Os resultados satisfatórios que foram sendo alcançados desde o início, contribuíram para que essas entidades disponibilizassem os seus representantes para participar sem contrapartidas financeiras nas iniciativas programadas.

### **3.4.2. Participação Informal e o Grupo de reflexão sobre Empreendedorismo em Territórios de Baixa Densidade**

No início do segundo ano do projeto, os representantes das entidades parceiras constataram que um número significativo de diversos interessados(as) tinham vindo a manifestar a vontade de acompanhar e mesmo de participar em algumas das atividades previstas e haviam solicitado informação sobre algumas das atividades realizadas. Constataram também que o contributo dos membros do MAG poderia ser valorizado caso se pudesse mobilizar competências provenientes de outras fontes e de outros atores. Foi assim decidido criar um Grupo de Reflexão sobre Empreendedorismo Feminino em Territórios de Baixa Densidade e, endereçados convites a especialistas e interessados(as) nesta temática, para que colaborassem pontual ou continuamente em iniciativas programadas cujos resultados certamente sairiam beneficiados com uma participação mais alargada. Aderiram a este grupo coordenado pela representante da Universidade no projeto, um total de vinte e cinco membros, dos quais cerca de um terço têm participado ativamente nas iniciativas para que foram convidados(as).

De relevar que para além da utilização da plataforma moodle como ferramenta de divulgação e de discussão por parte dos membros do grupo sobre um conjunto alargado de subtemáticas, foram realizados 2 Encontros sobre Empreendedorismo em territórios de baixa densidade (janeiro e maio de 2012), e divulgadas 5 *newsletters*. Nestas foram publicados contributos de diversos especialistas e técnicos de intervenção na área do empreendedorismo, incluindo participação de investigadores do espaço da CPLP. As atividades do grupo de reflexão basearam-se numa 1ª instância em documentos de orientação estratégica –*BSC ao Quadro Lógico e às MEL* – que conferiram um maior mobilização membros do grupo de reflexão com vista ao seu envolvimento efetivo e conseqüentemente contribuir para o colmatar a insuficiente comunidade de práticas existentes no território. Conceitos como gestão de talentos, conhecimento explícito vs conhecimento tácito e ainda *crowdsourcing* estão subjacentes nas iniciativas desenvolvidas por este grupo de reflexão, e que permitem demonstrar que esta dinâmica de parceria não se esgotou no projeto, tendo sido mobilizadas outras entidades e personalidades de outras instituições (Instituições de Ensino superior nacionais e estrangeiras, outros Departamentos da UÉvora, Organizações governamentais – CIG, etc) que integraram o Grupo de Reflexão sobre Empreendedorismo.

### **3.4.3. Dinâmica pós-projeto e o Conselho Consultivo**

O projeto WINNET 8 foi desenhado de forma a que pudesse ficar assegurada a sua continuidade. Encontrava-se assim estipulado que as entidades parceiras em conjugação com o MAG elaborassem um Plano de Ação a ser cumprido após o encerramento formal deste projeto. Para que a concretização desse plano viesse a ser efetivada, encontrava-se também estabelecida a assinatura de um protocolo interinstitucional que envolvesse entidades já implicadas no projeto e outras consideradas relevantes (APME, CITE a título exemplificativo).

No referido protocolo consta numa Nota Preambular, a fundamentação que lhe está subjacente, a identificação de Áreas de atuação, o elenco de Ações a desenvolver, os Objetivos

a atingir, orientações para constituição de um Conselho Consultivo, indicações sobre as fontes de Financiamento a mobilizar e, especificações sobre a Duração e Cessação dos compromissos assumidos. Para o efeito, os intervenientes deste protocolo consideram que a cooperação interinstitucional no âmbito da Região Alentejo:

- I. Constitui a melhor forma de desenvolver projetos que, pela sua natureza multidisciplinar, carecem duma abordagem naturalmente transdisciplinar;
- II. Constitui um instrumento fundamental para a participação de forma conjunta e articulada nas respostas aos atuais problemas do mundo laboral;
- III. Constitui a melhor forma de participação em parceria nos programas e ações comunitárias, e, assim, deles retirar as melhores vantagens para a região;
- IV. Resulta numa dinâmica de base regional que satisfará de forma mais adequada os esforços institucionais na promoção das políticas regionais, nacionais e europeias consignadas na abordagem do género, tal com prevista na Estratégia Europeia 2020 e a serem incrementadas para o próximo quadro de Programação a vigorar até 2020.

Os signatários deste protocolo aceitaram criar um Conselho Consultivo, formado por um representante de cada instituição, ao qual incumbe velar pela execução do Protocolo, de acordo com o proposto no Plano de Ação estabelecido no Projeto WINNET8, designadamente para avaliar e disseminar atividades executadas e lançar ideias para projetos de cooperação futura. O Conselho Consultivo é coordenado pelo Monte-ACE.

### **3.5. WRC como estratégia de superação do problema**

Parte-se da premissa, cf ponto 3.1, que os WRC visam apoiar as mulheres como agentes ativos do desenvolvimento rural e urbano, e conseqüentemente, surgem como uma proposta para combater alguns dos obstáculos à competitividade e ao crescimento económico regional (desemprego feminino, segregação horizontal do mercado de trabalho e insuficiente preparação das mulheres em empreendedorismo, inovação e tecnologia).

No caso concreto em análise, a decisão de criar um WRC no Alentejo Central, consubstanciada nas experiências de boas práticas já desenvolvidas em alguns países parceiros do WINNET8 surge programada no Plano de Ação e protocolo inter-institucional firmado no âmbito do projeto WINNET8.

É com base neste processo de transferibilidade de boas práticas que o WRC se assume como uma estratégia para fazer face aos obstáculos identificados nos territórios em causa. No caso português foi mobilizado o parceiro grego que proporcionou a sua experiência, ao qual se juntou o WRC de Dlarna na Suécia.

Na sequência da participação do Monte no projeto WINNET8, e no Women's Resource Centres, desde Março de 2010, foram criados dois Centros de Recursos Femininos (CREmp e BIS), nos territórios do Monte – Desenvolvimento Alentejo Central, ACE e da ADRACES – Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro – Sul. Que relembre-se, ainda se encontram na fase de lançamento.

O Centro de Recursos de Empreendedorismo Feminino (CREmp) é um projeto de Cooperação Interterritorial que o MONTE apresentou com a ADRACES ao SP 3 do PRODER. O objetivo central de ambos é contribuir para o crescimento regional e aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho reforçando competências nos domínios do empreendedorismo, inovação e novas tecnologias de informação. Pretende-se que estes dois centros possam potenciar a promoção dos produtos das suas empresárias, dar a conhecer os produtos das empresárias portuguesas fora das fronteiras nacionais, bem como trazer novas ideias de negócio para os territórios locais (MONTE e ADRACES) beneficiando das ligações com a rede Winnet8, já existente, e da qual um dos parceiros é membro. Por outro lado, cria-se uma Rede de Apoio ao Empreendedorismo com formação e troca de experiências entre as parceiras para o desenvolvimento e implementação de ações comuns, visando ao reforço de iniciativas de Empreendedorismo feminino em ambos os territórios.

O CREmp presta serviços de aconselhamento para a criação de emprego dirigido especialmente às mulheres; disponibiliza aconselhamento na criação de empresas e encaminhamento para financiamentos, incentivos do PRODER (SP 3), entre outros; apoia na apresentação de candidaturas ao microcrédito; encaminha para ações de formação e qualificação; disponibiliza apoio jurídico; apoio psicológico; serviços de promoção e marketing; apoio na gestão da empresa e promove a Igualdade de Género e reforço da participação das mulheres na defesa dos seus direitos, em particular as vítimas de violência doméstica.

Para divulgar informações sobre formação e outros assuntos de interesse para as beneficiárias o CREmp criou uma ficha informativa e pretende organizar diversas atividades, enquadradas no Programa da Rede Rural Nacional, que no caso do Alentejo decorreram ao longo de dois dias em Évora, durante a Feira de S. João que teve lugar em Junho de 2012, onde em cada dia foi abordada uma temática, através de workshops e seminários, de interesse para os empreendedores.

#### **4. CAPITALIZAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO COM VISTA À CONSOLIDAÇÃO DO TRABALHO EM REDE E DA CULTURA DE PARCERIA**

Como se viu, o problema das debilidades que afetam os territórios de baixa densidade com problemas de desenvolvimento, evidencia a necessidade do trabalho em rede e da cultura de parceria, de forma a potenciar as sinergias entre os atores locais e regionais.

A experiência e a dinâmica gerada pelo projeto WINNET8, que emergem fundamentalmente da participação dos representantes das entidades parceiras nas atividades do projeto, da constituição e atuação do MAG, e do trabalho desenvolvido no âmbito do Grupo de Reflexão sobre Empreendedorismo Feminino, colocam em realce a importância da capitalização dos ensinamentos e o aproveitamento das perspetivas abertas por todo este caudal de labores, direcionados para a promoção do empreendedorismo.

Havendo porém na região outras experiências sobre esta temática e, encontrando-se em curso iniciativas que visam contribuir também para a expansão do empreendedorismo ou para promoção do trabalho em rede e da cultura de parceria, assume particular destaque a implementação do modelo *Quadruple Helix*, como uma saída para dar resposta a alguns dos desafios que se colocam ao Alentejo. A criação em Évora de um Parque de Ciência e Tecnologia, vem corresponder a anseios de atores com responsabilidades no desenvolvimento da região.

No entanto, em consequência da deteriorada situação económica, financeira e social que atinge o país, algumas reflexões se colocam sobre o futuro do Alentejo Central e dos territórios que o integram.

#### **5. Conclusão**

Os desafios colocados pelos sucessivos alargamentos do espaço que é hoje a atual União Europeia, têm colocado em evidência num primeiro momento a questão da coesão económica e social e posteriormente a questão da coesão territorial.

Neste âmbito pode destacar-se os territórios de baixa densidade com problemas de desenvolvimento, caracterizados por: uma reduzida densidade demográfica, um duplo envelhecimento populacional, uma base económica debilitada muito assente em atividades não comercializáveis ou comercializáveis de apoio ao consumo, uma espessura pouca expressiva dos conjuntos constitutivos (empresariais, sem fins lucrativos, associativos, etc.).

Para colmatar os problemas que afetam estes territórios, têm sido concebidas e implementadas políticas emanadas pela União Europeia e pelos Estados-Membros. Se não é bem claro que as primeiras possam ser classificadas como políticas públicas, já as promovidas pelos Estados-Membros são assim classificadas. Embora e no caso português estas estejam fortemente ancoradas aos fundos estruturais.



Em Portugal algumas destas políticas têm sido direcionadas para a inovação e o empreendedorismo, através do Ministério da Economia e do Ministério da Solidariedade e do Trabalho.

No terreno, Associações de Desenvolvimento, Associações de interesses e outras sem fins lucrativos, são agentes executores das orientações comunitárias e nacionais. Consta-se que muitos destes agentes têm um relacionamento circunstancial e cíclico com entidades de outros países (assente em projetos a que se candidatam em conjunto), ficando descurado o relacionamento com organizações congéneres que se localizam no mesmo território, em territórios adjacentes ou em territórios próximos.

Em territórios de baixa densidade com problemas de desenvolvimento, a insuficiente articulação entre organizações que aí estão sedeadas, redundando em prejuízos para as dinâmicas de desenvolvimento de que poderiam beneficiar. Esta situação coloca a exigência e a importância da cultura de parceria e do trabalho em rede.

A implementação do projeto WINNET 8 no Alentejo Central (que embora inserido na lógica centrífuga acima referida), veio colocar em destaque nas iniciativas que tiveram lugar após o seu encerramento, bem como o deficit acima assinalado, da cultura de parceria e do trabalho em rede.

Constatou-se todavia que tal problema estava assinalado e era preocupação de algumas entidades que, entretanto apresentaram uma candidatura com a finalidade de minimizar a situação desfavorável que persistia há vários anos na região.

A criação de um WRC (Centro de Recursos) no Alentejo Central, veio contribuir para o alargamento da consciencialização de uma mudança de paradigma, no que se refere à articulação entre atores com responsabilidades na promoção do empreendedorismo, podendo assim potenciar o resultado de iniciativas promovidas ao abrigo de políticas públicas direcionadas para a criação do próprio emprego, o que se torna imperioso num território de baixa densidade com problemas de desenvolvimento.

A seleção da boa prática designada por WRC teve lugar no segundo ano de vigência do projeto WINNET8 e decorreu da experiência já consolidada do parceiro grego, o Ergani Center, o qual disponibilizou conhecimentos e apoio a Portugal, tendo recebido na Macedónia uma delegação deste país e, efetuado posteriormente uma deslocação ao Alentejo para apoiar a entidade portuguesa hospedeira do WRC, o Monte ACE, que mobilizou uma outra Associação da Beira Baixa, a ADRACES para instalar paralelamente no Distrito de Castelo Branco uma estrutura idêntica.

Estes resultados assentam portanto em atividades enquadradas no Projeto WINNET8, nomeadamente na criação de um Plano de Ação e na assinatura de um Protocolo interinstitucional entre várias entidades que passaram a integrar o Conselho Consultivo do WRC, órgão coordenado pelo Monte ACE.

Considerados os WRC como uma estratégia para atuar sobre o problema aqui identificado nos territórios de baixa densidade, pela via da promoção do apoio ao emprego e do empreendedorismo, lembre-se que os WRC que foram potenciados pela intervenção descrita no âmbito do programa INTERREG IVC, ainda se encontram em fase de lançamento. Pelo que, no momento ainda não se dispõe de evidências sobre os seus impactos ao nível do desenvolvimento regional.

O postulado base radica nas experiências já existentes noutros países europeus, que foram consideradas como boas práticas a serem transferíveis, tendo o território português acolhido a metodologia subjacente à criação do WRC, numa primeira fase dirigida ao Alentejo Central (área de intervenção do Projeto WINNET8) mas que já possibilitou a sua transferibilidade para outro território – Beira Interior.

Paralelamente, a decisão de instalar um WRC, designado por Centro de Recursos para o Emprego, Empreendedorismo e Igualdade de Género no Alentejo Central, a partir das atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto WINNET8, permite realçar a importância do trabalho em rede e da cultura de parcerias em territórios de baixa densidade. Foi esta

estratégia de atuação coletiva, com génese transnacional, que impulsionou a criação do Centro de Recursos de Empreendedorismo Feminino (CREmp), que está a dar no momento os seus primeiros passos, assim como o WRC congénere, que em Castelo Branco, se associou a esta lógica de transferibilidade de boas práticas de âmbito europeu.

## 6. Referências bibliográficas

- AFONSO, Oscar et al. (2010). *A Growth Model for the Quadruple Helix Innovation Theory*, Braga, Núcleo de Investigação em Políticas Económicas da Universidade do Minho  
[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11703/1/NIPE\\_WP\\_12\\_2010.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11703/1/NIPE_WP_12_2010.pdf)
- Audretsch, David B. (2002). *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*; London, Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR).
- Baleiras, Rui. (2010). *O eixo Atlântico e a Política de Desenvolvimento Regional*, Braga, Núcleo de Investigação em Políticas Económicas.  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/12153>
- Baleiras, Rui Nuno. (2010). Que mudanças na Política de Coesão para o horizonte 2020?.
- Viegas, J. Manuel e Dentinho, Tomás (2010) *Desafios Emergentes para o Desenvolvimento Regional*, Cascais, Principia, p 349-375.
- Barca, Fabrizio. (2009). *An agenda for a reformed cohesion policy - A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*.  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/policy/future/barca\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/future/barca_en.htm)
- Covas, A. (2007). *Temas e Problemas do Mundo Rural – Ruralidades I*; Universidade do Algarve.
- Figueiredo, A. Manuel (coord). (2010). *A Territorialização de Políticas Públicas em Portugal*, Lisboa, Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP.
- Fermission, J. (2005). *Das Estratégias dos Actores à Estratégia do Território – o Papel dos Actores locais de governância face ao processo de mundialização*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa
- Healley, P. (1998). Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning. *Environment and Planning A* 30(9): 1531-1546.
- Martins, N.; Figueiredo, C. (2008). *PROVERE. Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos. Das ideias à acção: Visão e parcerias*, Lisboa, DPP
- MONTEIRO, Sara. (2010). Promoção da Inovação Europeia através do Modelo Quadruple Helix of Innovation, *Encontro Nacional de BIC's*, Funchal, 23 e 24 de Abril.  
[www.cliqproject.eu/pubfilebank/savefile.php?folderId=181&fileId](http://www.cliqproject.eu/pubfilebank/savefile.php?folderId=181&fileId)
- Silva, Ângela. (2010). Inovação, Empreendedorismo e Agentes locais na base de estratégias de desenvolvimento territorial: reflexões a propósito da aplicação do Programa PROVERE no Tâmega". Revisão do artigo apresentado no *XII Colóquio Ibérico de Geografia*.
- RIMDUCT – Reunião Informal dos Ministros do Desenvolvimento Urbano e Coesão Territorial, *Agenda Territorial da União Europeia: Para uma Europa mais competitiva baseada na diversidade das suas regiões*, adoptada RIMDUCT, 24-25 Maio, Leipzig, 2007. Versão em português, tradução DGOTDU, 2008, Lisboa, Portugal
- Ramos, Isabel e Correia, Teresa. (2010). Coesão Territorial e Diversidade: mudanças emergentes. Viegas, J. Manuel e Dentinho, Tomás (2010) *Desafios Emergentes para o Desenvolvimento Regional*, Cascais, Principia, p. 307-333.
- Woolcock, M.; Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, vol, 15, nº 2, pp. 225-249.

## EL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO DESDE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: EL CASO DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA EXTREMEÑA

---

**Sebastiana Charro-Merino**, Universidad de Extremadura [scharrom@alumnos.unex.es](mailto:scharrom@alumnos.unex.es)

**José A. Martínez-Navarrete**, Universidad de Extremadura [jmartinera@alumnos.unex.es](mailto:jmartinera@alumnos.unex.es)

**M. Isabel Sánchez-Hernández**, Universidad de Extremadura [isanchez@unex.es](mailto:isanchez@unex.es)

**Dolores Gallardo-Vázquez**, Universidad de Extremadura [dgallard@unex.es](mailto:dgallard@unex.es)

**RESUMEN:** Tanto el emprendimiento como la innovación constituyen los recursos renovables e inagotables que hay en una región para su desarrollo. Por tanto, el emprendimiento se erige como clave para el desarrollo del bienestar de la sociedad y, por ende, muy importante para el desarrollo regional; desarrollo que comprende los sectores económicos, sociales, culturales, administrativos, de gestión, políticos, físicos y ambientales. Por todo ello, es fundamental para las administraciones públicas promover el desarrollo de ideas emprendedoras e innovadoras, sean tecnológicas o bien innovaciones organizativas, que permitan que una determinada región pueda crecer. Es la intención de este trabajo realizar un estudio del fomento del emprendimiento regional desde el sector público y más concretamente desde la Comunidad Autónoma de Extremadura en España, la cual ha llevado a cabo diversas políticas en esta línea. Además de argumentar la importancia que el emprendimiento tiene para el desarrollo de las regiones, nos centraremos en algunas de las políticas públicas que ha llevado a cabo la Junta de Extremadura para potenciar a los emprendedores. Buen ejemplo de ello es PROMOREDEX, una Iniciativa de la Red Extremeña de Promoción Empresarial e Industrial, que pretende servir de soporte y acceso a cuanta información resulte de interés para la puesta en marcha de cualquier tipo de iniciativa empresarial en la región extremeña, contribuyendo al desarrollo y consolidación de un tejido empresarial cada vez más competitivo. Por su parte, el Gabinete de Iniciativa Joven de la Junta de Extremadura se creó con el objetivo, entre otros, de potenciar el talento de los jóvenes para la creación de iniciativas tanto de carácter innovador como emprendedor y su posible materialización en proyectos empresariales, sociales, artísticos o culturales en Extremadura. Para ello ha convocado ayudas y/o becas formativas, a la innovación, al talento, a la creación, a la dinamización territorial, a construcciones de proyectos y a microproyectos, entre otras acciones. Actualmente, mediante el Plan de Empleo, Emprendedores y Empresa (Plan 3E) se han creado los Puntos de Activación Empresarial (PAE) donde se presta asesoramiento e información, así como formación y apoyo a la financiación empresarial. Además, las Oficinas de Emancipación Joven, dependientes del Instituto de la Juventud de Extremadura (IJEX), desarrollan acciones de promoción y apoyo a la juventud emprendedora, prestando asesoramiento técnico y empresarial y una valoración técnica del proyecto empresarial, con el objetivo de garantizar sus posibilidades. En definitiva, en este caso se analiza la trayectoria del fomento del emprendimiento desde el ámbito público de la región extremeña pudiendo servir de modelo para otras regiones con iniciativas emprendedoras sin canalizar, que quieran utilizar el soporte público para ponerlas en marcha.

**Palabras clave:** Emprendimiento, innovación, desarrollo, políticas públicas, PROMOREDEX, PAE, Oficinas de Emancipación Joven

### 1. INTRODUCCIÓN

Schumpeter (1942) en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia* dice que la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o lo que es más común, una posibilidad técnica no probada, con la intención de producir un nuevo producto o uno antiguo pero de una manera nueva; o bien proveerse de una nueva fuente de recursos o de un material nuevo; o reorganizar una industria, entre otras formas de

innovación. Y es que para emprender hay que perseguir las oportunidades más allá de los recursos que se controlen en un momento determinado (Stevenson, 2000).

Siguiendo el conocido enfoque de Toffler (1991) sobre la sociedad y el contexto en el que actúan las empresas de hoy, podemos afirmar que tanto el emprendimiento como la innovación constituyen los recursos renovables e inagotables con los que realmente cuenta una región para su desarrollo sostenible.

Partimos del hecho de que el emprendimiento no debe ser entendido simplemente como creación de una empresa. Tal y como señala Castillo (2008), el emprendimiento es el proceso de aprovechamiento de oportunidades para crear riqueza, lo que hace que las economías se hagan más prósperas, porque se trata de crear una riqueza que no había antes. Además, emprendedor no es necesariamente sinónimo de innovador ya que generalmente los emprendedores lo que hacen es detectar innovaciones y explorar cómo pueden agregar valor a procesos, productos o servicios, capturar parte de ese valor en forma de riqueza o prosperidad y compartirla con los agentes de interés de la empresa: clientes, empleados, proveedores, la comunidad y hasta el Estado. Así, para lograr crear riqueza, los emprendedores estudian, planifican, llevan a cabo acciones y se van adaptando a las condiciones que van encontrando según se va ejecutando el plan. emprender está relacionado con innovación y con creatividad para transformar cada acontecimiento, positivo o negativo, en una oportunidad, con asunción de riesgos y con la capacidad de enfrentarse a problemas. emprender es crear prosperidad en nuestras comunidades y regiones, crear un impacto en la vida del emprendedor y en la de la de la comunidad en la que habita. Es un esfuerzo consciente de abordar un producto o servicio y encontrar un valor superior. Esta es realmente la esencia del emprendimiento.

Por tanto, podemos decir que el emprendimiento se erige como clave para el desarrollo del bienestar de la sociedad, motor del desarrollo económico y, por ende, muy importante para el desarrollo regional. Considerando los sectores que comprende el desarrollo regional según Urbano y Toledano (2008), el emprendimiento actuará a nivel regional en:

- Aspectos Económicos: donde están incluidos, entre otros, el crecimiento de la renta regional; los ingresos regionales; la capacidad productiva de la región; la capacidad de endeudamiento y de apalancamiento de la misma; el capital; la movilización de recursos; la articulación de mercados,...
- Aspectos Sociales: implica la reducción de la pobreza; el aumento de la participación social; la instauración y el mantenimiento de la democracia; la consecución de la cohesión e inclusión social; la igualdad de género; la diversidad y la pluralidad; la educación, la salud y la nutrición.
- Aspectos Culturales: supone la conservación de la cultura regional; el mantenimiento de la individualidad, la tradición y los conocimientos ancestrales y populares de la región; la puesta en valor de centros históricos; el rescate de áreas históricas y arqueológicas de relevancia tanto para la región como para el país.
- Aspectos Administrativos: este sector engloba la cohesión, capacitación, funcionalidad, competitividad y fortalecimiento de las instituciones.
- Aspectos de Gestión: en este sector se encuadran la adopción de estrategias, la toma de decisiones y la negociación.
- Aspectos Políticos: comprende la estabilidad política, la capacidad de resolución de conflictos, la minimización de impactos legales, la participación en la definición de políticas nacionales, así como la influencia y alianzas políticas para el desarrollo regional.
- Aspectos Físicos: abarca las infraestructuras, equipamientos y servicios; la ordenación del territorio, el acondicionamiento de los espacios y los sistemas de información geográfica.

- Aspectos Ambientales: este importante sector incluye, entre otros, la conservación de áreas naturales y protegidas y sus zonas de influencia, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión de los recursos hídricos, el impacto ambiental, la calidad ambiental y el tratamiento de los residuos.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO: EL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO REGIONAL**

Extremadura es una de las 17 comunidades autónomas del Estado Español. Situada al suroeste, con un millón cien mil habitantes aproximadamente, está desarrollando su economía con dinamismo aunque parte de un retraso económico histórico reconocido en comparación con otras comunidades autónomas del país. El fomento del emprendimiento en la región se ha concebido desde el gobierno regional como una pieza clave de su desarrollo.

En general, podemos decir que el espíritu empresarial y las actitudes emprendedoras son generalmente considerados elementos esenciales de todo proceso emprendedor de éxito. La actitud emprendedora fomenta el desarrollo, posibilita a los individuos aumentar sus capacidades y oportunidades y, especialmente, favorece los procesos de desarrollo de los territorios. Además, estos procesos suelen desembocar en la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial o la creación de una nueva empresa. De ahí el interés porque, desde las instituciones públicas de ámbito regional, se intente estimular la creación de empresas que lleven a un desarrollo económico y social del territorio administrado. Se considera que el emprendimiento es el factor que determina el dinamismo de una economía y que las personas emprendedoras, con sus ofertas, renuevan y activan la vida de la comunidad (Casco y Barrena, 2011). Por lo tanto, hay que tomarse en serio, máxime en tiempos de crisis, la necesidad de aplicar políticas públicas de efectos positivos a muy corto plazo para potenciar el emprendimiento porque, tal y como estamos señalando, el éxito del emprendedor no sólo es importante para el mismo individuo, sino también para la toda la sociedad.

Cabe destacar también que la mayor parte de las empresas de nueva creación se clasifican como pymes o microempresas, debido al reducido tamaño con las que suelen comenzar su actividad. De hecho, tanto en España como en Europa, la mayoría de las empresas que hoy forman parte del tejido productivo se incluyen dentro de la categoría de Pymes. La flexibilidad que las caracteriza, de cara a adaptarse a los rápidos y continuos cambios que nos rodean, las han convertido en un ejemplo a seguir. Y su importancia en términos de empleo, competitividad, desarrollo personal y mejora de las condiciones de vida, ha hecho que las Administraciones Públicas incrementen su preocupación por aumentar el número de este tipo de empresas (Urbano y Toledano, 2008).

## **3. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL EMPRENDIMIENTO Y SU FOMENTO DESDE EL SECTOR PÚBLICO**

Son varios los factores ajenos a la idea de negocio o a las características del emprendedor que pueden influir en el emprendimiento y que pueden ser controlados o al menos gestionados por las administraciones públicas que tengan el empeño de fomentar la creación de empresas. Entre los factores que influyen en el emprendimiento señalados por Poncio (2010), destacamos tres factores externos relevantes:

- El contexto político y económico: Respecto al contexto político, las directrices de los gobiernos señalan un contexto que puede estimular o desalentar la aparición de nuevos emprendedores. No basta con la mera declaración de los gobernantes apoyando el desarrollo emprendedor, sino que debe darse una adecuación de los distintos organismos del Estado donde el emprendedor encuentra trabas. La cantidad de trámites y la burocracia pueden no alentar el desarrollo emprendedor. Respecto al contexto económico, influye la situación macroeconómica reinante y las decisiones económicas que adopten los políticos con responsabilidad de gobierno.

- El contexto socio-cultural: Las sociedades que le otorgan un alto valor a ser emprendedor y a los comportamientos asociados al emprendimiento tales como tomar iniciativas o asumir riesgos, tienen mayor cantidad de nuevos emprendimientos. Por lo tanto, cualquier esfuerzo desde las administraciones públicas por el cambio cultural hacia la cultura del emprendimiento son bienvenidas.
- El contexto tecnológico-educativo: Por un lado, el medio escolar puede ser fundamental para la formación de nuevos emprendedores. Por otro lado, son muy importantes algunas experiencias de simulaciones del mundo de los negocios para alentar el emprendimiento. Además, son fundamentales para el emprendimiento algunas experiencias tales como implantar ordenadores en las escuelas, institutos y universidades, o la decisión de algunos gobiernos locales de facilitar acceso Wi-Fi sin limitaciones.

En el caso que nos ocupa, la Comunidad Autónoma de Extremadura, los tres contextos se han gestionado desde las Administraciones Públicas con la intención de fomentar el emprendimiento en la región porque es fundamental para las administraciones públicas promover el desarrollo de ideas emprendedoras, creativas, innovadoras y tecnológicas que permitan que una región pueda crecer.

En España, la Administración a todos los niveles (nacional, regional y local) es proactiva en el diseño y la implementación de políticas concretas de apoyo a la innovación, la creatividad y el emprendimiento y desarrolla marcos específicos para la atracción de talento, para mejorar la formación y la educación, y actuar en los elementos del entorno que se han identificado claves para que las personas pongan en práctica su creatividad y su capacidad para innovar.

Tal y como señala la *Guía de buenas prácticas en materia de creatividad empresarial* dentro del proyecto Crea-Business-Idea (2010) en materia de creatividad, innovación y emprendimiento, en el que participó Fundecyt, la fundación para el desarrollo de la ciencia y la tecnología de Extremadura, las acciones llevadas a cabo desde la Administración se pueden dividir en las siguientes áreas:

- Promoción de la cultura creativa

La cultura creativa tiene que ver con los valores propios de cada sociedad. Por ello se señala que la educación es uno de los ámbitos más relevantes de actuación ya que permite obrar sobre los valores y la cultura dirigiendo a la sociedad hacia la mejora continua y la superación, la inquietud intelectual y la búsqueda constante de soluciones a los problemas.

Así, la promoción de la cultura emprendedora se puede desarrollar desde todos los niveles educativos (desde la educación primaria hasta la universitaria, principalmente esta última) con el objetivo de que el emprendimiento forme parte de la formación de las personas como el motor que generará procesos de creación de empresas.

Por ello, tanto desde las universidades como desde la propia Administración, la promoción de la cultura emprendedora se puede llevar a cabo a través de medidas orientadas a la sensibilización, tales como actividades de divulgación, jornadas, seminarios y programas específicos de reforma educativa.

- Promoción de un entorno favorable a la creatividad

El entorno tiene un papel cada vez más importante en la competitividad, en la innovación y sobre todo en la creatividad. Un entorno favorable a la creatividad, la innovación y el emprendimiento es un entorno multicultural, abierto a la diversidad, con un elevado nivel de atractivo paisajístico (sostenibilidad medioambiental) y con activos e infraestructuras de excelencia para generar conocimiento, así como recursos culturales, artísticos y de ocio, que son en definitiva los que van a permitir que los creativos encuentren su lugar y oportunidades para desarrollar su talento y puedan generar ideas en pro del desarrollo regional.

La guía de buenas prácticas citada también indica que todos estos aspectos garantizan la atracción de talento (personal altamente cualificado), pero también la aparición y retención en el propio entorno de estas capacidades. En este aspecto las Administraciones realizan, entre



otras, políticas de atracción de talento, de desarrollo territorial sostenible, de innovación e I+D, o de promoción de activos culturales y naturales.

Por tanto, y como marco conceptual del impulso que puede darse desde la Administración pública regional al proceso de innovación, emprendimiento creativo y desarrollo regional, mostramos a continuación un esquema clarificador de estas relaciones apuntadas.

**Figura 1:** Marco Conceptual para el desarrollo regional



Fuente: Elaboración propia a partir de CREA-BUSINESS-IDEA (2010)

#### 4. EL EMPRENDIMIENTO EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EXTREMADURA

La administración pública de Extremadura lleva varios años apostando por el desarrollo regional y una de las claves de su política ha sido y está siendo, el fomento del emprendimiento. A continuación se describen los protagonistas de estas políticas públicas, sean organismos o proyectos en marcha o bien sean aquellos que hayan tenido un protagonismo destacable en el apoyo a los emprendedores extremeños.

##### 4.1 FUNDECYT

La Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura, FUNDECYT promueve, desde 1995, la cooperación entre empresas, organismos de investigación y administraciones públicas. Impulsa también el desarrollo tecnológico, la transferencia de conocimiento y la innovación a nivel regional, nacional e internacional con el fin de contribuir al crecimiento socioeconómico de la región.

FUNDECYT trabaja para conseguir los siguientes objetivos:

- Contribuir al crecimiento Social, Económico y Tecnológico de Extremadura.
- Facilitar sinergias entre organismos públicos, centros de investigación, empresas y ciudadanos.
- Asesorar a instituciones y empresas en herramientas de financiación de I+D+i.
- Difundir el Conocimiento en aras del Desarrollo Científico y Tecnológico.
- Participar en Redes y Plataformas nacionales e internacionales significativas de sus áreas estratégicas.
- Desarrollar Proyectos que refuercen el compromiso y la responsabilidad social adquirida.

Algunos de los proyectos de FUNDECYT relacionados con la innovación y el emprendimiento son:

CREA-BUSINESS-IDEA: Este proyecto, del que surgió la guía ya comentada, tenía por objetivo principal sentar las bases de un entorno favorable al que denominaron Cluster Virtual de Creatividad Empresarial y que tenía como objetivo la puesta en marcha de mecanismos y metodologías de trabajo orientadas a la creatividad como base para la valorización de ideas que redundasen en la creación de nuevas empresas y la consolidación y expansión de empresas ya existentes. Los socios del proyecto fueron entidades de Francia, Portugal y España. Este proyecto estuvo financiado por el Programa Interreg IV V SUDOE, de los fondos comunitarios FEDER.

ACTIS: El Programa ACTIS tiene por objetivo contribuir a la competitividad y capacidad innovadora de la Comunidad, prestando una atención especial a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Este proyecto se enmarca dentro de la *Enterprise Europe Network*, red promovida por la Dirección General de Empresa e Industria de la Unión Europea y cuyo objetivo es prestar servicios a empresas (sobre todo PYMEs), centros tecnológicos y universidades, y en general a todo el tejido empresarial, para apoyarles en temas relacionados con la competitividad, promoción de la innovación, internacionalización, información, legislación, cooperación empresarial, etc. Este proyecto está financiado por el Programa Marco para la Innovación y la Competitividad (CIP) de la Comisión Europea.

Además, destacamos que en junio de 2011 FUNDECYT de Extremadura, ha sido la entidad elegida en Bruselas para ocupar la presidencia de la Asociación Europea de Regiones de Sociedad de la Información, Eris@.

**Figura 2:** Selección de logos representativos del fomento del emprendimiento en la Comunidad Autónoma de Extremadura



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 PROMOREDEX

PROMOREDEX es el nombre que recibe la red de promoción empresarial de Extremadura. Se trata de un programa que se originó en la Consejería de Economía, Industria y Comercio de la Junta de Extremadura y que se presentó en la Feria Internacional Ganadera de Zafra 2001. Es una Iniciativa de la Red Extremeña de Promoción Empresarial e Industrial, que pretende servir

de soporte y acceso a cuanta información resulte de interés para la puesta en marcha de cualquier tipo de iniciativa empresarial en la región extremeña, contribuyendo al desarrollo y consolidación de un tejido empresarial cada vez más competitivo. Facilita información de apoyo a la industria de Extremadura como ayudas, subvenciones, formación, estadísticas, promoción y comercio exterior y todo aquello que puedan necesitar los emprendedores para iniciar su andadura empresarial.

PROMOREDEX responde a planteamientos claros y concisos como:

- Procurar el acercamiento de la Administración al ciudadano y someterla a un proceso de mejora continua.
- La simplificación de trámites administrativos.
- Procurar un entorno capaz de favorecer la coordinación de actuaciones como eficacia en la actuación administrativa.
- El acceso a la información como instrumento para la planificación de actuaciones y toma de decisiones estratégicas.
- La concepción de las nuevas tecnologías como una herramienta para la cooperación entre cuantos agentes intervengan de algún modo en el diseño y ejecución de estrategias para el desarrollo regional.

**a. GABINETE DE INICIATIVA JOVEN** de la Junta de Extremadura

Esta institución inició su andadura a mediados de 2004 y se ha extinguido, cesando su actividad, en diciembre de 2011. Nació en el seno de la “sociedad de la Imaginación”, generadora de nuevas posibilidades de progreso y desarrollo, como un proyecto dependiente de Presidencia de la Junta de Extremadura, configurado como una experiencia única en el mundo destinada a impulsar un modelo de desarrollo alternativo en Extremadura.

Entendía la administración extremeña que la capacidad de soñar, imaginar, crear e innovar, junto a la información y el conocimiento, componían una potente “mezcla” que, bien aprovechada, podía ser decisiva en el desarrollo cultural y económico de la región y que quien mejor encarnaba el espíritu de este proyecto eran las personas jóvenes, porque tienen la capacidad de adaptarse a los cambios, no tienen miedo a los retos, arriesgan y luchan por las cosas que creen.

Los objetivos generales del Gabinete hablaban de acogida, atención, formación, encuentro, coordinación y asesoramiento; de propiciar contactos, análisis y financiación; de aminorar la brecha cultural entre la juventud y el mercado; de hacer un seguimiento de los proyectos atendidos y de contribuir a formar una posición futura de Extremadura sólida, diferenciada y nítida, que la convierta en un terreno de juego ilusionante para iniciativas y mercados.

Por ello, se creó con el objetivo, entre otros, de potenciar el talento de los jóvenes para la creación de iniciativas tanto de carácter innovador como emprendedor y su posible materialización en proyectos empresariales, sociales, artísticos o culturales en Extremadura. Para ello se convocaron ayudas y/o becas formativas, a la innovación, al talento, a la creación, a la dinamización territorial, a construcciones de proyectos y a microproyectos, entre otras acciones. El Gabinete acogía todos los proyectos –tanto los empresariales como los sociales, tanto los económicos como los no lucrativos– y de cualquier sector –arte, industria, turismo, cultura, ciencia, comunicación y sociosanitarios.

La acción del Gabinete de Iniciativa Joven estuvo diseminada por todo el territorio extremeño gracias a la malla conformada por los grupos de desarrollo rural existentes en veinticuatro comarcas. A ellos se unían las universidades populares de las principales ciudades y, en otras poblaciones, los espacios de creación joven existentes en la región. Esta implantación territorial a través de 34 nudos se completó con una Oficina Virtual ([www.iniciativajoven.org](http://www.iniciativajoven.org)).

En esa simbiosis que debe existir entre el mundo de la educación y las administraciones públicas para el fomento del emprendimiento, existían oficinas del Gabinete de Iniciativa Joven en la Universidad de Extremadura ubicadas en los campus universitarios. Una de las últimas actividades llevadas a cabo a través de dichas oficinas fue el “1º Curso de

*Perfeccionamiento en Emprendimiento Creativo*”, que ofrecía una formación práctica y con los objetivos de acercar al alumnado al mundo del emprendimiento, aprendiendo a poner en marcha un proyecto real y ampliando los conocimientos adquiridos para su propio proyecto. La última de las actividades realizadas tuvo lugar en el Centro de Negocios de Mérida el 15 de diciembre de 2011 y consistió en un taller llamado “Caja de Herramientas Creativas”, dirigido a jóvenes emprendedores a los que se enseñó qué herramientas pueden utilizar para diferenciar sus proyectos de otros y dotar al proyecto propio de valor añadido.

#### **b. OFICINAS DE EMANCIPACION JOVEN**

El IV Plan de Juventud de Extremadura (2009/2012) está conformado por 262 acciones repartidas en cuatro ejes (emancipación y autonomía; ciudadanía y diálogo; responsabilidad cívica; y deporte, ocio y creación) que articulan y organizan las medidas de modo que se ofrezca a los/as jóvenes una atención integral a todas sus necesidades y compromisos. Los principios que inspiran todas estas acciones son el emprendimiento, la imaginación y la innovación.

Las Oficinas de Emancipación Joven, dependientes del Instituto de la Juventud de Extremadura (IJEx), prestan su servicio sobre empleo, vivienda y formación a jóvenes con edades entre los 16 y 35 años. Se realiza mediante la atención individual y personalizada; de manera presencial, telefónica o por correo electrónico. Desde las Oficinas de Emancipación Joven se realizan programas como *Bolsa de Vivienda Joven en Alquiler*, *Renta Básica de Emancipación*, *Informar y asesorar sobre las diferentes ayudas del Plan Estatal de Vivienda* y se presta información y ayuda a la hora del acceso de los/as jóvenes a ofertas de empleo e incluso fomento de emprendedores, desarrollando acciones de promoción y apoyo a la juventud emprendedora, prestando asesoramiento técnico y empresarial y una valoración técnica del proyecto empresarial, con el objetivo de garantizar sus posibilidades. También se ofrece información para la formación en todas sus vertientes, formación reglada, formación ocupacional, formación universitaria y todo tipo de información sobre becas y ayudas tanto a nivel regional como nacional.

Desde julio de 2012, las Oficinas de Emancipación Joven tramitan las solicitudes para el programa de microcréditos, tras la adhesión del IJEx al convenio firmado entre el Instituto de la Juventud de España (INJUVE) y Microbank, por el que se desarrollan acciones de promoción y apoyo a la juventud emprendedora.

A través de las Oficinas de Emancipación Joven extremeñas los interesados en conseguir esta financiación pueden obtener asesoramiento técnico y empresarial y conseguir el certificado de viabilidad del proyecto por parte del Instituto de la Juventud, documento necesario para acudir a las oficinas bancarias de Microbank para tramitar su solicitud de crédito. Desde el IJEx se realizará también una valoración técnica del proyecto empresarial, con el objetivo de garantizar sus posibilidades y de modificar aquellos elementos que puedan ser mejorados.

Con este apoyo financiero se persigue facilitar el acceso a la financiación de carácter específico por parte de los jóvenes emprendedores, menores de treinta y cinco años, que no dispongan de la capacidad económica suficiente para acceder al sistema de créditos ordinarios. Podrán acceder a dicha financiación quienes inicien una nueva actividad, o la hayan iniciado en un periodo inferior a tres años, y presenten el plan de empresa precalificado y el informe de viabilidad emitido por las Oficinas de Emancipación Joven.

#### **c. AVANTE**

Extremadura Avante es una sociedad de titularidad autonómica perteneciente al sector público extremeño que nace el 31 de diciembre de 2010, con la entrada en vigor de la [Ley 20/2010, de Concentración Empresarial Pública en la Comunidad Autónoma de Extremadura](#). Los objetivos de Extremadura Avante son:

- *Incrementar la competitividad de las empresas extremeñas*, adoptando para ello un papel de colaborador.

- *Apoyar los proyectos empresariales* que se consideren estratégicos para el desarrollo de la región, tanto desde el punto de vista financiero como no financiero, y en cualquiera de las fases de su existencia.
- *Potenciar la internacionalización* de la economía extremeña.
- *Fomentar la innovación* como herramienta empresarial para incidir en un necesario cambio de modelo económico.
- *Impulsar las infraestructuras* industriales y empresariales de la región, que favorezcan la aparición de entornos propicios al crecimiento económico para las empresas regionales y para la atracción de empresas y capital foráneo.
- *Fomentar la cooperación empresarial* y entre todos los agentes económicos que contribuyan al desarrollo económico y social de Extremadura.

Extremadura Avante presta servicio a los empresarios individuales, a las sociedades mercantiles, incluidas las sociedades cooperativas y a cualquier otro operador económico que participe en el mercado, poniendo a su disposición productos o prestando servicios, orientados al desarrollo empresarial y estratégico de esta región.

Las actuaciones de Extremadura Avante pueden desarrollarse en todos los sectores económicos incluidos el comercial, industrial, servicios, agrícola, ganadero, minero y forestal y su apoyo a las empresas se enmarca en cinco bloques materiales bien definidos: financiación, innovación, comercialización e internacionalización, dotación de infraestructura y promoción y formación.

Uno de los servicios específicos que proporciona Extremadura Avante es el que presta al emprendimiento. Mediante el mismo, proporciona conocer las posibilidades que ofrece el emprendimiento y tener la información necesaria para desarrollar el proceso de emprender.

Con ello se pueden conocer todas las posibilidades y ayudas que Extremadura Avante pone a disposición de potenciales y futuros emprendedores a la hora de iniciar un nuevo proyecto empresarial. Está dirigido a la sociedad extremeña en general, con especial atención a universitarios, emprendedores, pequeños empresarios, autónomos, desempleados, escuelas taller, alumnos de talleres de recalificación, centros tecnológicos,...

La información para el emprendimiento consiste en acciones informativas y eventos que se realizan durante todo el año por todo el territorio extremeño. Entre las acciones se pueden citar:

- Charlas sobre creación de empresas.
- Celebración de jornadas sectoriales y transversales para la cooperación empresarial.
- Jornadas fomento del cooperativismo.
- Día del Emprendedor.

También pone a disposición La Gaceta del Emprendedor, una publicación trimestral, en formato digital y en papel para estar informado de las últimas novedades en cuanto a emprendimiento.

Cabe también destacar como recurso disponible para ayudar a crear la propia empresa, una herramienta muy útil para encontrar a un tutor que pueda ayudar en esta etapa y que era *NEEX*, el programa *Nueva Empresa Extremeña*, gestionado por Avante. Se trataba de una red de tutores repartidos por toda Extremadura que realizaban junto con el emprendedor un plan de negocio profesional y ayudaban a valorar la viabilidad del proyecto, además de guiar en los trámites de creación de la empresa.

#### ***d. PUNTOS DE ACTIVACIÓN EMPRESARIAL***

Actualmente, mediante el Plan de Empleo, Emprendedores y Empresa (Plan 3E) se han creado los Puntos de Activación Empresarial (PAE) donde se presta asesoramiento e información, así como formación y apoyo a la financiación empresarial.

En los PAEs se centralizan todos los recursos que el Gobierno de Extremadura pone a disposición de los emprendedores y empresarios. Se trata de un espacio en el que se ofrece



información, asesoramiento y todos los recursos necesarios para acelerar la creación de la empresa, así como para impulsar la iniciativa empresarial en la región extremeña. La Administración autonómica concibe este nuevo servicio como un espacio de los emprendedores y no como espacios para los emprendedores, ya que el PAE pretende ser un enclave estratégico para ofrecer una respuesta integral a emprendedores y empresarios de la región.

Los PAEs están dirigidos a todas aquellas personas emprendedoras o empresarias que operan desde la región extremeña. No obstante, centrándonos en los emprendedores:

- Personas con ganas de emprender o que tienen una idea y quieren analizar su viabilidad, realizar el Plan de Empresa, y por tanto, necesitan asesoramiento, formación y conocimiento de estudios de la evolución del mercado.
- Emprendedores que quieren crear su empresa y necesitan asesoramiento para realizar los trámites necesarios, conocer fuentes de financiación y acceder a ellas y ubicar su proyecto empresarial en el lugar más idóneo.

Los servicios que prestan los PAEs a los emprendedores son los siguientes:

- **Trámites de empresa:** orientación y apoyo en la tramitación a realizar para la constitución de una empresa y su puesta en marcha.
- **Subvenciones:** orientación sobre las posibles líneas de ayudas regionales, nacionales o europeas, para la obtención de apoyo económico a nuevos proyectos.
- **Instrumentos financieros:** orientación sobre la financiación que de forma directa realiza el Gobierno de Extremadura para contribuir al desarrollo industrial y empresarial de la región, apoyando financieramente los proyectos de inversión de las empresas extremeñas para que sean más competitivas y contribuyan al progreso económico y social de la Comunidad Autónoma. Por otra parte, se facilita el acceso a las diferentes vías de financiación a las que se puede acceder al desarrollar un proyecto empresarial en Extremadura.
- **Innovación:** sistema de información ofrecido por técnicos especializados donde obtener asesoramiento en materia de I+D+i a nivel regional, nacional o europeo. En coordinación con la Estrategia Estatal de Innovación E2i, se atienden todos los proyectos que sean viables en los aspectos innovadores, tecnológicos y financieros, con el objetivo de contribuir al cambio de modelo productivo, a través del fomento y la creación de las estructuras que faciliten el mejor aprovechamiento del conocimiento científico y el desarrollo tecnológico.
- **Formación:** Ofrecen formación relacionada con todos los aspectos propios de la actividad emprendedora, la creación de empresa así como la consolidación y el crecimiento empresarial. Las actividades formativas tienen tres formatos diferentes para ajustarse a las necesidades de los emprendedores: Píldoras Formativas, cursos especializados y programas formativos acompañados de tutorías y formación on-line. Además se incluyen encuentros con expertos y empresarios.
- **Plan de empresa:** Puesta a disposición la posibilidad de realizar un plan de negocio profesional con el apoyo de tutores y realizar consultas online a expertos en distintas áreas, con la posibilidad de que se beneficien del resto de los servicios disponibles, con formación a través de cursos y talleres para la revisión y mejora del plan de negocio.
- **Comercialización:** Apoyo a la introducción y consolidación de empresas extremeñas en nuevos mercados. Los emprendedores pueden recibir asesoramiento en materia de comercio, poniendo a su alcance aquellas herramientas e instrumentos necesarios para el impulso y apoyo de sus empresas.

## 5. CONCLUSIONES

Lamentablemente para el desarrollo de las regiones, la crisis económica está produciendo recortes de presupuestos en muchos de los ámbitos, si no en todos, de las políticas públicas. El fomento del emprendimiento no puede ser entendido como un coste sino como una inversión de futuro. Desde aquí hacemos propias las palabras del profesor Fernández Aguado (2008)



cuando discrepa de quienes consideran que el emprendimiento sólo persigue el bienestar del que promueve la idea, su beneficio o su forma de vida. Por el contrario, tal y como generalmente se señala desde la corriente francesa del emprendimiento, el emprendedor es entendido como un “promotor de desarrollo local”. Siendo esto así, las políticas públicas en el ámbito regional de la Comunidad Autónoma de Extremadura no pueden frenarse, menguar o desaparecer, sino todo lo contrario. El emprendimiento puede ser la clave de la salida de la crisis y las políticas públicas pueden ser la herramienta para su fomento o para su extinción.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Casco, F. y Barrena, F. A. (2011). *Como crear 1.000.000 de nuevos emprendedores en tu país. Guía y Fórmulas para el éxito*. Editorial Emprenderorex.com.

Castillo, A. (2008). *Creando empresas fabulosas*. Editorial Ventures Latinas LLC, Houston, Texas.

CREA-BUSINESS-IDEA (2010). *Guía de buenas prácticas en materia de creatividad empresarial*. Disponible en <http://www.interreg-sudoe.eu/ESP/f/138/11/CREA--BUSINESS-IDEA>

Fernández Aguado, J. (2008). *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Editorial Pirámide, Madrid.

Gabinete de Iniciativa Joven (2005). *Carpeta informativa*. Disponible en <http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte04/Seccion1/1.%20extremadura.%20socioad%20de%20la%20imaginaci%C3%B3n.%20Carpeta%20Informativa.pdf>

Instituto de la Juventud de Extremadura de la Presidencia del Gobierno de Extremadura (2011). *Informe de Evaluación del IV Plan de Juventud, año 2011*. Disponible en <http://juventudextremadura.gobex.es/opencms/opencms/ijex/documentos/Ejesdelplan/MemorialIVPlan2011.pdf>

Poncio, D. (2010). *Animarse a emprender*. Editorial Villa María, Eduvim.

Toffler, A. (1991). *El cambio del poder*, Plaza y Janes: Barcelona.

Urbano, D. y Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*. Editorial UOC, Barcelona.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Ed. Folio. Pág. 118-124.

Stevenson, H. H. (2000). Why the entrepreneurship has won! Disponible en [www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf](http://www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf)

## 8. WEBGRAFÍA

Extremadura Avante <http://www.fomentoemprendedores.com>

Fundación para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (FUNDECYT) <http://www.fundecyt.es>

Oficinas de emancipación joven <http://www.emancipacionextremadura.com>

Puntos de Activación Empresarial (PAEs) <http://www.extremaduraempresarial.es>

## **PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL; POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOÇÃO DE EMPREENDEDORISMO – CASO PRÁTICO**

---

**Abílio Miguel Marques Carvalho**, Serviços de Educação, Cultura e Desporto, [miguel.carvalho@cm-alvaiazere.pt](mailto:miguel.carvalho@cm-alvaiazere.pt)

**Sandra Paula Jesus Simões**, Serviço de Planeamento e Dinamização da Atividade Económica  
Município de Alvaiázere

**Resumo:** Esta comunicação apresenta um caso prático de políticas públicas com vista à promoção do empreendedorismo enquanto instrumento para alavancar o desenvolvimento local e regional. Assim, é feita uma caracterização do território e apresenta-se o projeto de empreendedorismo que tem vindo a ser implementado em Alvaiázere. Este projeto tem o objetivo de capacitar a população para um empreendedorismo com base no conhecimento adquirido.

**Palavras-chaves:** Empreendedorismo, políticas públicas, desenvolvimento local

**Abstract:** This paper presents a case study related to public policies in order to promote entrepreneurship as an instrument to leverage local and regional development. Thus, the territory is characterized and the entrepreneurship project which has been applied in Alvaiázere is presented. The goal of this project is to empower the population to an entrepreneurship based on the acquired knowledge.

**Key-words:** Entrepreneurship, public policies, local development

### **Introdução**

A crescente autonomia dos municípios em matéria de educação a que se tem vindo a assistir ao longo dos anos, resulta numa maior responsabilidade das Câmaras Municipais no sentido de dinamizarem projetos inovadores que vão ao encontro dos reais interesses dos alunos (por forma a minimizar os índices de abandono e insucesso escolar) e que, simultaneamente, contribuam para o seu desenvolvimento enquanto cidadãos socialmente conscientes e responsáveis.

A Câmara Municipal de Alvaiázere, consciente das fragilidades que se fazem sentir neste território, à semelhança do que se verifica na maioria dos concelhos marcados pela interioridade, como sendo a dificuldade em conseguir a fixação da população e, conseqüentemente, o seu envelhecimento, tem vindo a assumir, em parceria estreita com os diversos estabelecimentos de ensino do concelho e entidades formadoras, no âmbito das suas atribuições e competências, uma política de ação pró-ativa que pretende fomentar o espírito empreendedor e capacitar a população para o empreendedorismo. Esta política tem vindo a ser estruturada a partir de um trabalho de parceria com as Juntas de Freguesia, com os diversos Estabelecimentos de Ensino, Instituto de Emprego e Formação Profissional de Figueiró dos Vinhos, o Gabinete de Inserção Profissional de Alvaiázere, associações culturais e desportivas e outras entidades por forma a garantir um trabalho cooperativo que otimize os recursos existentes.

A realidade social e económica do país e do mundo, cada vez mais competitivo, conduz a que se adote, em termos profissionais, uma postura empreendedora e dinâmica. Por outro lado, independentemente dos maiores constrangimentos que caracterizam este território, a verdade é que existem oportunidades de negócio que devem ser consideradas e para as quais, muito frequentemente, a população não está sensibilizada ou sente receio do risco que, muitas vezes, está subjacente a uma ideia de negócio. Não esqueçamos que o conceito de

empreendedor, numa aceção atual, independentemente do significado da palavra ao longo dos séculos, de acordo com Shumpeter (1950), passou a ter associada a ideia de risco e de criatividade, na medida em que o empreendedor deteta uma nova oportunidade e dá corpo a um processo de “destruição criativa” que visa a criação de novas organizações ou a reinvenção de outras já existentes que permite a introdução de novos produtos e de novos modelos de negócio. Assim, o empreendedor deve ser movido, de acordo com McClelland (1961), pelo desejo de sucesso, enfrentando, para o efeito os vários desafios que se lhe colocam, na medida em que está determinado a investir a sua carreira e segurança financeira numa ideia (Kirzner, 1983), ainda que tenha de coordenar recursos limitados (Casson, 1982).

O Município de Alvaiázere está consciente, pois, de que potenciar o espírito empreendedor depende de questões culturais e, de alguma forma, de mentalidade - primeiros obstáculos ao desenvolvimento de um território e que urge combater. Assim, no âmbito do plano de ação do Município de Alvaiázere, têm vindo a ser desenvolvidos, desde o ano de 2008, programas e projetos que visam a formação das crianças, jovens e população desempregada do concelho de Alvaiázere na área do Empreendedorismo.

### **Desenvolvimento**

Considerando os aspetos anteriormente identificados, as políticas municipais de Alvaiázere têm vindo a apostar na educação e formação para o empreendedorismo de forma transversal às várias faixas etárias. Assim, tem vindo a ser desenvolvido um trabalho sistemático com as crianças e jovens que frequentam os diversos ciclos de ensino no concelho (desde o ensino Pré-escolar até ao Secundário), com a população desempregada e ativos (já empreendedores ou não). Este forte investimento decorre da consciência de que o empreendedorismo pode e deve ser ensinado (Drucker, 1987), até porque a educação é o móbil que garante a nova geração dos chamados empreendedores do conhecimento. Independentemente de reunir todas as características normalmente associadas a um empreendedor sobre as quais diversos autores têm desenvolvido trabalho ao longo de várias décadas, como sendo o comprometimento, a criatividade/ inovação, a assertividade, a independência, a perseverança, o entusiasmo e a paixão (CUNHA; MALHEIROS; FERLA, 2005), o acesso ao conhecimento estruturado que lhe chegue através de um “fluxo constante de informação” (FILION, 1993, p.58), promovido pela formação e educação contínua, facilitará, a cada munícipe, a adoção de posturas empreendedoras mais conscientes.

Assim, o Executivo Municipal acredita que, como defende Edmundo Brandão Dantas, “é preciso aprender a voar com os pés no chão”, pelo que, depois de vários anos a trabalhar a temática do empreendedorismo à escala municipal e de forma isolada, o Município de Alvaiázere, implementou, a partir de janeiro de 2010, um conjunto de novas iniciativas e ações no âmbito de um projeto de “Gestão de Resíduos e Empreendedorismo nas Escolas” que decorreu até julho de 2012.

Este projeto resultou num conjunto de experiências e ações práticas que traduzem uma política pública de promoção do empreendedorismo com impacto regional, pelo que este documento não pretende adquirir contornos de dissertação científica, mas antes enriquecer a discussão em torno da temática de “empreendedorismo e desenvolvimento regional”, com a apresentação de um caso prático de investimento em matéria de empreendedorismo que visa alavancar o desenvolvimento do território e cujo impacto direto se pretende avaliar no futuro (a médio e longo prazo).

O projeto desenvolvido desde 2010 foi objeto de financiamento do Mais Centro, no âmbito de uma candidatura ao Regulamento Específico “Optimização da Gestão dos Resíduos” e teve um caráter intermunicipal, na medida em que foi promovido pela associação de desenvolvimento Terras de Sícó em 5 municípios (Alvaiázere, Ansião, Condeixa, Penela e Pombal).

Apesar de se tratar de um projeto intermunicipal, este não funcionou de forma uniforme em cada um dos territórios. Pelo contrário, em cada Município foi desenvolvido um plano de ação

com atividades específicas para cada concelho, dependendo da respectiva realidade e dinâmica.

Assim, há uma forte componente do projeto que foi desenvolvida junto do público escolar, independentemente da tipologia, nível e estabelecimento de ensino que frequente e outra que foi pensada para ir ao encontro dos interesses e necessidades da população desempregada do concelho e de ativos ou empresários, no sentido de estimular a criação de novas ideias de negócio.

Com o conjunto de iniciativas desenvolvidas, o Município de Alvaiázere pretendeu consciencializar a comunidade para a importância de:

- Compreender a importância da gestão de resíduos e minimizar o impacto ambiental decorrente da intervenção humana no planeta;
- Responsabilizar os cidadãos e consciencializá-los do seu papel enquanto membros da sociedade para potenciarem o desenvolvimento sustentável;
- Desenvolver competências empreendedoras como mecanismo de excelência para a criação de emprego e riqueza, recorrendo a atividades económicas inovadoras.

No que se refere à componente escolar, desenvolveu-se, ao longo dos dois anos de funcionamento do projeto, um conjunto de atividades e ações estruturadas que incluíram a formação de cerca de 50 professores que coordenaram projetos com as suas turmas em contexto de sala de aula. Assim, o Município promoveu cursos de Formação de Professores em Empreendedorismo (acreditados pelo centro de formação Cenformaz) que foi frequentado pelos diversos professores que os vários estabelecimentos de ensino (Agrupamento de Escolas de Alvaiázere, Escola Tecnológica e Profissional de Sicó, polo de Alvaiázere e CEARTE, polo de Cabaços) indicaram como responsáveis pela implementação do projeto. Esta ação de formação possibilitou um primeiro contacto com o modelo de educação em empreendedorismo adotado pela CG International, através do modelo de aprendizagem baseado na experiência e na ação. Os Professores desenvolveram, posteriormente, atividades desafiantes que permitiram aprofundar a temática da educação em empreendedorismo, descobrir e testar qualidades e capacidades empreendedoras, desenvolver aulas que tenham em consideração diferentes estratégias de ensino baseadas no empreendedorismo e numa prática pedagógica lúdica.

Este processo de formação de professores revelou-se determinante para que os mesmos pudessem acompanhar o trabalho a desenvolver pelos alunos em contexto de sala de aula, com apoio, também, de um elemento da entidade consultora responsável pela implementação do projeto. Durante as aulas destinadas a esta iniciativa, os alunos esquadriharam ideias de negócio que discutiram, aprofundaram e cuja viabilidade económica analisaram.

Decorrente do trabalho desenvolvido em contexto de sala de aula, no final de cada ano letivo teve lugar uma edição do concurso municipal e intermunicipal de ideias de negócio. Os vários projetos a concurso foram avaliados por um júri designado pela Câmara Municipal e constituído por empreendedores locais (tendo por base as orientações de regulamento próprio). Os alunos, então, desenvolveram todo o processo de criação de um negócio, nomeadamente a conceção da ideia, a definição do local para desenvolver o negócio, o preço dos produtos ou serviços e a estratégia de abordagem aos potenciais clientes. Estas sessões potenciaram uma participação multidisciplinar e o envolvimento dos diversos agentes do projeto, cumulativamente com uma experiência pedagógica que utiliza a formação centrada na prática. Desta forma apoiaram-se os participantes na descoberta e desenvolvimento das qualidades, características e atitudes de empreendedores bem sucedidos.

Para além das ideias de negócio mais completas e elaboradas que foram desenvolvidas com vista a serem apresentadas no concurso de ideias municipal e, posteriormente, na final intermunicipal, o projeto em curso visou ainda a possibilidade de os alunos desenvolverem outras ideias de negócio que colocaram em prática e que apresentaram à comunidade através da atividade “Empreendedor por um dia”. Assim, os alunos tiveram a possibilidade de testar os seus projetos e ideias, sujeitando-os à crítica dos potenciais clientes, com a oportunidade de alterar os modelos que lhe estavam subjacentes por forma a garantir o sucesso dos mesmos.

Os alunos a frequentar o 1º Ciclo do Ensino Básico também desenvolveram as competências características de um empreendedor em sessões de trabalho (em contexto de sala de aula) acompanhados pelos seus professores titulares e pelos técnicos responsáveis pela implementação do projeto. As atividades deste ciclo de ensino culminaram com a realização de Feiras do Empreendedor Júnior e com a realização de uma exposição no museu municipal no final de cada ano.

O envolvimento da comunidade nestas iniciativas foi assinalável e traduziu, de alguma forma, o trabalho que o Município tem vindo a promover, em matéria de empreendedorismo, ao longo dos últimos anos.

Para além das iniciativas já elencadas, em cada um dos anos em que o projeto decorreu, o Município de Alvaiázere estruturou um conjunto diverso de atividades que organizou num evento específico que teve lugar no final de cada ano letivo: a Semana do Empreendedorismo. Para o efeito foi criada uma imagem gráfica própria que consta de todos os documentos referentes às atividades de empreendedorismo no concelho de Alvaiázere e foi lançada uma ação de sensibilização e promoção da iniciativa junto da comunidade alvaiazerense com vista ao seu envolvimento e participação ativa.

O programa destas Semanas de Empreendedorismo permitiu a realização de três conferências de empreendedorismo (“Alvaiázere empreende”) que integraram painéis distintos, tendo sido destinadas à população escolar e à comunidade em geral. Nestas várias conferências trataram-se temáticas relativas aos modelos de financiamento disponíveis, nomeadamente os apoios disponíveis através do IEFP, do micro-crédito, do programa Finicia Jovem e dos Business Angels. Para além deste tema de grande relevância para os empreendedores, criaram-se painéis que permitiram reforçar a importância de investimento ao nível do setor primário e contou-se com o testemunho de inúmeros empreendedores que se destacam pela criatividade das suas ideias de negócio ou pela forma como conferiram a diversas atividades do setor primário um carácter empresarial e de negócio que se revela determinante para o desenvolvimento do território.

Para além das iniciativas já elencadas, o Município de Alvaiázere promoveu, ainda, no âmbito das suas semanas de empreendedorismo, conferências teen, dedicadas exclusivamente à população escolar, “Biz camps” em que participaram turmas de cursos EFA promovidos pelos estabelecimentos de ensino do concelho e outros desempregados do território que foram convidados, em articulação estreita com o Gabinete de Inserção Profissional de Alvaiázere e com o Instituto de Emprego e Formação Profissional de Figueiró dos Vinhos, a inscrever-se nas iniciativas. Foram ainda promovidos ateliers de criatividade empreendedora, ações de “brand my business” (destinadas a empresas já instaladas que procuram novas formas de publicitar e manter viva a sua marca) e no âmbito do “Job market lab” (no sentido de transmitir conhecimento sobre formas de auto promoção a serem utilizados pela população que procura emprego).

No que se refere à operacionalização do projeto, os diferentes momentos e ações apresentadas anteriormente foram desenvolvidas ao longo de dois anos letivos e amplamente reconhecidas pela comunidade, até porque garantiram acesso a um conjunto de conhecimentos que se assumem como basilares para a formação de espíritos empreendedores entre a população deste território.

Considerando que estudos recentes apontam o facto de que a crise económica conduzirá à adoção de posturas empreendedoras que permitam tornar o momento presente num tempo de oportunidades, o Município de Alvaiázere considera da máxima pertinência continuar a investir na formação dos alunos e da população do concelho nesta matéria. Efetivamente as oportunidades continuarão a existir e serão favoráveis a todos quantos assumam uma postura criativa e empenhada, fatores determinantes para a geração de riqueza e para a criação de emprego.

O Município de Alvaiázere considera de extrema importância, pois, continuar a trabalhar a temática do empreendedorismo em contexto escolar e fora deste, à semelhança do que se

verifica desde 2007 e potenciar a reflexão sobre o empreendedorismo como forma de geração de riqueza e emprego, até porque este esforço traduziu-se já em resultados que não podem ser ignorados. Efetivamente a procura de informações sobre formas de investimento aumentou de forma exponencial na ADECA (Associação de Desenvolvimento do Concelho de Alvaiázere) e no Gabinete de Planeamento e Dinamização da Atividade Económica do Município, bem como junto de outros parceiros de desenvolvimento do território, como sendo os estabelecimentos de ensino.

Esta consciência e a dificuldade de resposta a todas as questões colocadas, cedo levou o Município de Alvaiázere a perceber a importância de desenvolver um novo projeto de capacitação para o empreendedorismo, por forma a que os munícipes conheçam as oportunidades de investimento do território e região em que se encontram e para que possam, nos processos, ser acompanhados de forma cada vez mais estruturada e profissional. Assim, em parceria com os catorze municípios que integram a Comunidade Intermunicipal do Pinhal Interior Norte (CIMPIN), subscreveu uma candidatura ao programa Operacional do Potencial Humano no âmbito da “Operação imaterial de promoção do empreendedorismo”, que viu aprovada.

No seguimento desta candidatura, foram desenvolvidas, no ano letivo de 2011/2012, ações escolares, conferências e concursos de ideias, complementares, no território de Alvaiázere, àquelas que vinham já a ser promovidas. Para além disso, foi desenvolvido um “Plano de ação Territorial para a promoção do Empreendedorismo 2011-2015” que vai ao encontro dos objetivos da “operação imaterial de promoção de empreendedorismo”, nomeadamente no que se refere à necessidade de promover, em toda a região, um “ecossistema empreendedor, apoiando a estruturação e coordenação de redes territoriais à escala supramunicipal que contribuam para favorecer a criação de sinergias e de condições de eficácia e eficiência no domínio ao empreendedorismo de base local

Definidos os parceiros estratégicos em cada município, os mesmos trabalharam em conjunto na identificação das dificuldades sentidas e terão acesso a formação ao nível da capacitação para o empreendedorismo para que possam oferecer resposta efetiva às necessidades de cada empreendedor, para além de que será criada uma plataforma de empreendedorismo de base local que uniformizará os procedimentos a adotar em todos os municípios da CIMPIN. Para além disso, tendo ainda em vista uma perspetiva supramunicipal, essa formação permitirá que, em cada concelho, os empreendedores possam aceder às características de cada território, fazendo com que, desta forma, se direcione, de acordo com a tipologia de negócio, o investimento para o local que apresente melhores condições para o desenvolvimento de determinada ideia.

Assim, com o objetivo de alcançar esta perspetiva supramunicipal, este projeto permitirá criar uma rede regional de apoio ao empreendedor numa ótica em que os serviços de apoio surjam integrados em ações de coordenação harmonizadas em todo o território. Para além disso, será produzido um manual de apoio ao empreendedor que reforçará a capacidade instalada ao nível operacional em cada município e um *website* que reúna toda a informação do território no que se refere a esta temática.

Naturalmente que um projeto com estas características implicará uma constante supervisão do funcionamento da rede, pelo que foi criado um Observatório da Rede que permitirá a sua monitorização e a criação de um barómetro de observação. Por outro lado, criar-se-á uma rede regional de espaços de suporte ao empreendedorismo que facilitarão a dinamização de ações de prospeção e benchmarking, associadas a concursos de ideias que dinamizarão a sociedade civil e os empreendedores locais.

### **Conclusão**

O Município de Alvaiázere está, portanto, a desenvolver um trabalho integrado no sentido de promover o espírito empreendedor dos seus munícipes, ao mesmo tempo que cria estruturas integradas de apoio ao empreendedor, serviços avançados de promoção da inovação



empresarial e a atração de capital semente que facilitarão o alavancar do concelho e, consequentemente, do território que integra.

Considera-se, pois, que esta postura pró-ativa de promoção do empreendedorismo se assume claramente como um conjunto de políticas públicas com impacto regional. De forma organizada e sistemática estão a criar-se condições para que surjam no território os já referidos empreendedores informados. Independentemente da motivação para o empreendedorismo decorrer, como definiu Falcão (2008), por necessidade, por vocação ou por inércia institucional, pretende-se garantir o acesso ao conhecimento relativamente ao empreendedorismo, para que a tomada de posições seja feita de forma consciente e responsável e para que sejam percorridos, de forma firme, os sete passos que, segundo Dornelas, estão associados à ação empreendedora: assumir riscos, identificar oportunidades, deter conhecimento organizacional e independência, tomar decisões, ser líder, dinâmico e otimista, planear de forma cuidadosa e, por fim, evidenciar tino empresarial. Desta forma não se deturpará o verdadeiro significado de ser empreendedor. Quem assumir essa postura, na sequência das políticas municipais em matéria de empreendedorismo, não partirá, na senda do defendido por Edmundo Brandão Dantas, com a perspetiva lírica, inocente e amplamente divulgada de que este conceito e forma de atuar é “o bálsamo para todas as dores, a solução para todos os problemas”. Pelo contrário, esse empreendedor estará consciente, desde tenra idade, das vantagens e desvantagens do empreendedorismo, conceito e forma de vida de suma importância para o desenvolvimento de Alvaiázere, da região, do país e, consequentemente da economia mundial.

Considera-se, por isto, de particular interesse a política de promoção de empreendedorismo em Alvaiázere enquanto um caso de aplicação prática no Empreendedorismo em estreita ligação com o Desenvolvimento Regional.

#### **Bibliografia/ webgrafia**

- CASSOM, M. *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford: Martin Robertson, 1982;
- DANTAS, Edmundo Brandão. *Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo – É Preciso Voar com os Pés no Chão*, <http://www.bocc.uff.br/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>, Acesso em 25/07/2012;
- DORNELAS, José, *Empreendedorismo*. <http://www.microsoft.com/brasil/msdn/Tecnologias/Carreira/Empreendedorismo.mspx>. Acesso em 11/09/2012
- DRUCKER, Peter Ferninand. *Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios*, São Paulo: Pioneira, 1987;
- CUNHA, Cristiano J.C. de; MALHEIROS, Rita de Cássia Costa; FERLA, Luiz Alberto. *Viagem ao Mundo do Empreendedorismo*, Florianópolis: IEA, 2005;
- FALCÃO, José de Moraes, *O Espírito Empreendedor e a Alma do Negócio*. 2008, <http://www.falcaocontexto.com/?p=125>. Acesso em 25/07/2012.
- FILION, Louis Jaques. *Visões e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor*. *ERA – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. V.33, n.6, nov./dez. 1993;
- KIRZNER, I.M. *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1983;
- McCLELLAND, D. *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton NJ, 1961;
- SCHUMPETER, Joseph. *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper dan ROW, New York, 1950;

## **DA RESPONSABILIDADE SOCIAL AO EMPREENDEDORISMO: O CASO DO MUSEU DO MARCENEIRO <sup>14</sup>**

---

**Maria Luísa Silva**, [mlsilva@uevora.pt](mailto:mlsilva@uevora.pt), Universidade de Évora

**Fátima Jorge**, [mfi@uevora.pt](mailto:mfi@uevora.pt), Universidade de Évora

**Estêvão de Moura**, [estevao.moura@incm.pt](mailto:estevao.moura@incm.pt), Imprensa Nacional – Casa da Moeda

**RESUMO:** A partir da análise teórica do conceito de empreendedorismo e responsabilidade social (RS), é destacada a relação entre práticas de responsabilidade social que resultem de atitudes empreendedoras e que vão ao encontro da estratégia Alentejo 2015. Pela dinâmica da sua actividade, a empresa estudada – Galerias de Móveis São Francisco, Ld.ª, que integra o Museu do Marceneiro, é criadora de riqueza e emprego. Abordar as suas práticas de RS e empreendedorismo, à luz da estratégia Alentejo 2015, consistiu para nós compreender o seu enquadramento nos eixos estratégicos de intervenção desenhadas. Analisámos por isso de que forma é que as práticas de RS e empreendedorismo podem constituir ferramentas de desenvolvimento regional, acreditando ser essencial uma atitude de cooperação interinstitucional entre Estado, empresas e organizações da sociedade civil, para uma efectiva promoção da RS das Empresas e do Empreendedorismo. Procurámos conhecer o tipo de estratégia de RS daquela empresa, utilizando o modelo conceptual desenhado pelos autores do estudo RS nas PME – Casos em Portugal (Santos *et al.*, 2006). Concluímos que, alinhada com a estratégia, a RS e o Empreendedorismo podem constituir um forte motor de desenvolvimento regional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento Regional, Responsabilidade Social; Empreendedorismo.

**ABSTRACT:** From the theoretical analysis of the concepts of social responsibility and entrepreneurship, the relationship between regional development and sustainability strategies that integrate corporate social responsibility practices and entrepreneurial attitudes is highlighted. By the dynamics of its business, the company studied – Galerias de Móveis São Francisco, Ld.ª, which includes the Joiner’s Museum, creates wealth and jobs. To address their social responsibility practices and entrepreneurship, under the strategy Alentejo 2015, meant that we had to understand its context in the strategic areas of intervention designed. Therefore, we analyzed how the practices of social responsibility and entrepreneurship can provide tools for regional development, as we believe that an attitude of interinstitutional cooperation between state, business and civil society organizations is fundamental in order to have an effective promotion of Corporate Social Responsibility and the Entrepreneurship. We sought to know the kind of Social Responsibility strategy that company had, using the conceptual model designed by the authors of the study Social Responsibility in SMEs - Cases in Portugal (Santos *et al.*, 2006). We conclude that, alongside the strategy, Social Responsibility and Entrepreneurship can be a powerful engine for regional development.

**KEYWORDS:** Regional Development, Social Responsibility, Entrepreneurship.

### **1. Introdução**

O processo de globalização que tem vindo a exigir por parte das organizações elevados níveis de competitividade, em muito tem potenciado a implementação de actividades que nem sempre são compatíveis com as necessidades das comunidades locais e regionais e com o próprio ambiente, assistindo-se por vezes à secundarização de interesses sociais e ambientais

---

<sup>14</sup> Artigo escrito tendo como base a Dissertação intitulada “Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade Empresarial: Um estudo regional multi-casos” para obtenção do grau de Mestre em Gestão – Recursos Humanos, da autoria de Maria Luísa F. de C. e Silva, em Fevereiro de 2012.

em prol de interesses exclusivamente económicos. Quando isto acontece é porque algo não está contemplado, isto é, há pelo menos um princípio que não é verdadeiramente considerado.

Numa altura em que a pobreza e a exclusão social teimam em persistir, embora as empresas se sintam incapazes de resolver por si só tais problemas, têm, no entanto, mais consciência de que o seu empenho pode revelar-se muito positivo no quadro de influências que também podem exercer, se falarmos na criação de emprego, e da elevação do nível de bem-estar, satisfação social e conhecimento, pela educação e formação.

A relação directa entre empreendedorismo e desenvolvimento regional tem sido estudada, apresentando-se como uma evidência, sendo já inúmeros os investigadores que concluem que na base de processos de desenvolvimento económico local e regional estão inovações promovidas por empreendedores que concorrem para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Com o intuito de analisar a prática de RS que constitui a criação do Museu do Marceneiro, propriedade da empresa Galerias de Móveis São Francisco, Ld.ª, verificamos de que forma é que esta iniciativa pode ser considerada empreendedora e constituir uma ferramenta de desenvolvimento regional, relacionando-a com a estratégia Alentejo 2015.

## **2. Do Empreendedorismo à Responsabilidade Social**

No final deste ponto iremos compreender como é que as empresas poderão incorporar novos conceitos e valores, nomeadamente práticas de RS que podem consistir também em atitudes empreendedoras.

### **2.1 Empreendedorismo**

“O empreendedorismo é um fenómeno que assume diversas formas e aparece em pequenas e grandes empresas, nas empresas estabelecidas e na criação de novas empresas, na economia formal e na informal, em actividades legais e ilegais, nas ocupações inovadoras e tradicionais, nas empresas de alto risco e nas de baixo risco, e em todos os sectores económicos (OCDE, 1998 *apud* Nijkamp, 2009, 2009, p. 854)”.

Não há uma única definição para empreendedorismo. Ao que parece a palavra empreendedorismo deriva do francês e deve-se a Richard Cantillon economista francês do século XVIII, o aparecimento desta noção.

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) descreve o Empreendedorismo como “uma forma de pensar e agir, obcecada pelas oportunidades, com uma abordagem holística e equilibrada em termos de liderança, com o objectivo de criar riqueza”. Mas “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou uma nova iniciativa, tal como o emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos” é, no entender do GEM também empreendedorismo (*apud* Sarkar, p. 31)

A OCDE (1998, p. 42-44, *apud* Nijkamp, 2009, p.855) identifica três importantes características do empreendedorismo. “Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve um processo dinâmico com empresas em várias situações: as novas empresas que se estão a iniciar, as empresas já existentes que estão a crescer e as empresas que não tiveram sucesso e que estão a ser reestruturadas ou a fechar. Uma segunda característica do empreendedorismo é que – na medida em que implica o controlo do processo pelo empresário-proprietário – ele tende a ser identificado com a pequena empresa onde o proprietário(s) e gerente(s) são os mesmos. Finalmente, o espírito empresarial implica inovação”. Para Joseph Schumpeter (1936) (*apud* Sarkar, p. 53), o empreendedorismo aparece ligado à inovação, defendendo que empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, que por sua vez pode tomar várias formas: introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa.

“O desenvolvimento do sector das PME desempenha um papel crucial na dinâmica espacial, pois muitas formas criativas de empreendedorismo encontram-se neste sector” (Nijkamp, 2009, p. 857). E, “o ambiente local (incluindo a cultura, os conhecimentos e as atitudes das empresas) parece funcionar como um factor de sucesso crucial para novas formas de empreendedorismo (Camagni, 1991, *apud* Nijkamp, 2009, p. 865).

Para Sarkar (p.32), empreendedorismo “é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”.

As opiniões não são unânimes, portanto. E principalmente se pensarmos nas inúmeras formas de empreendedorismo (por necessidade, por oportunidade, electrónico, familiar, comunitário, municipal, social, etc, etc.), não perdendo de vista também o intra-empreendedorismo, em que os intra-empreendedores são vistos como empreendedores com acções bem sucedidas dentro de uma organização estabelecida ou em parceria com outros indivíduos, também eles empreendedores, que têm características diferentes, complementando-se portanto, entre si.

“Os empreendedores são pessoas que reagem às alterações das economias, funcionando como agentes económicos que transformam a procura em oferta” (Adam Smith, 1776, *apud* Sarkar, p. 27). Para John Stuart Mill (1848, *apud* Sarkar, p. 27), o empreendedorismo “é a base da empresa privada; o empreendedor é aquele que corre riscos e toma decisões, que gere recursos limitados para o lançamento de novos negócios”. “O empreendedor é aquele que transforma recursos em produtos e serviços úteis, criando oportunidades para fomentar o crescimento industrial” (Carl Menger, 1871, *apud* Sarkar, p. 27).

“O empreendedor é agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um sector de produtividade mais elevada e de maior rendimento” dizia Jean Baptiste Say (1803, *apud* Sarkar, p. 27)).

Ainda que não se nasça empreendedor, “ser-se empreendedor não é nem inato nem hereditário, embora existam diferentes combinações de características pessoais, de liderança, de motivação e comportamentais que podem indicar a vocação empreendedora, há alguns traços de personalidade e algumas características que os empreendedores bem sucedidos tipicamente partilham” (Ferreira, M.P. *et al*, p. 55).

Apontamos um conjunto de características aos empreendedores, detalhando assim o seu perfil comportamental: são normalmente considerados indivíduos com iniciativa, visão, coragem, firmeza, decisão, resilientes, com atitude de respeito humano e com grande capacidade de liderança e organização.

## 2.2 O Contexto da Responsabilidade Social das Empresas

O conceito de RS das empresas refere-se à responsabilidade que estas deverão assumir na gestão das suas organizações, olhando muito para além do lucro imediato e dos tradicionais rácios económicos.

Ao longo do século XX e já neste século, a RS das organizações tem sido objecto de inúmeras investigações académicas e com elas têm surgido várias definições. Mesmo na década de 50, a RS, associada ao tema da ética, já integrava a gestão no contexto empresarial das empresas americanas, como Carroll veio sintetizar através da sua pirâmide com quatro níveis, em que destaca a Responsabilidade Económica como base que sustenta as outras e que surgem sequencialmente. Pressupõe assim que, para se tornar socialmente responsável, a empresa tem que passar por várias etapas, tendo-se, de baixo para cima, o seguinte (1979, 1999 *apud* Almeida, 2010, p. 63): Responsabilidades económicas; Responsabilidades legais; Responsabilidades éticas; Responsabilidades filantrópicas.

É a Freeman (1984) que se atribui a origem da teoria dos *stakeholders*, quando este autor publica o primeiro livro sobre a função que o envolvimento com os *stakeholders* deverá ter na estratégia empresarial. O âmago da questão reside no facto de a direcção das empresas não se dever cingir apenas aos interesses dos accionistas/ proprietários – mas também aos interesses de outros *stakeholders* (partes interessadas), nomeadamente os empregados, os gestores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores.

Elaborado pela Comissão Europeia, com o objectivo de debater o conceito de RS da empresa, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras e promover parcerias para a sua concretização, o “Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a RS das Empresas”, veio, em 2001, reforçar a estratégia europeia para a responsabilidade empresarial. Nele se descreve a RS das empresas como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.” Em Julho de 2002, a Comissão Europeia apresenta um outro documento de referência – a comunicação “RS das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”, definindo aí que “cabe às organizações a adopção de uma atitude de RS, no quadro de uma dinâmica de integração entre todos os agentes envolvidos nas suas actividades” (Comissão Europeia, 2002, p. 347).

Segundo Santos *et al.* (2005, p. 31), a dimensão social integra as acções orientadas para a gestão do elemento humano que compõe a sua matriz social (componente interna) e as acções orientadas para a comunidade envolvente (componente externa). A dimensão social interna inclui acções relativas ao local de trabalho e é essencial para os bons resultados da empresa, dado que a produtividade, a inovação e a qualidade dependem dos níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores da empresa. Nesta dimensão podem incluir-se práticas de RS ligadas a: Gestão de Recursos Humanos; Informação e Comunicação; Serviços Sociais; Gestão da Mudança Organizacional; Empregabilidade; e Saúde, Segurança e Higiene do Trabalho. Na dimensão social externa integram-se práticas destinadas aos agentes externos da empresa, incluindo a comunidade local. Na dimensão económica as empresas relacionam-se com três tipos de parceiros: clientes, fornecedores e investidores ou accionistas. “A responsabilidade ambiental das empresas passa pela integração das questões ambientais na gestão estratégica, atribuindo-lhes a devida importância, a par das questões de carácter económico e social” (Santos *et al.*, 2005, p. 51). “A componente interna da responsabilidade ambiental das empresas refere-se, de uma forma geral, à adopção das políticas e procedimentos internos que conduzem a uma melhoria contínua do desempenho ambiental e à sua introdução no quotidiano da actividade das empresas” (Santos *et al.*, 2005, p. 52). Por sua vez, a componente externa está ligada “à interacção das empresas com os seus parceiros externos, nomeadamente fornecedores, clientes, comunidade em geral, organizações não governamentais de ambiente, entre outros” (Santos *et al.*, 2005, p. 53).

### 3. Estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015

“O desenvolvimento regional é um fenómeno dinâmico, com uma mudança permanente nas actividades empresariais. Esta alteração pode ser provocada pela inovação, pela queda, pelo nascimento e morte das empresas.” (Nijkamp, 2009, p. 857)

Como factores de desenvolvimento podemos considerar os endógenos: clima, população geografia física, património cultural e recursos naturais. A própria dinâmica inter-regional, o impacto da economia global, o investimento, a informação, a investigação e desenvolvimento tecnológico, a formação profissional e as infra-estruturas constituem determinantes exógenas. A ideia de desenvolvimento regional exige a existência de uma região apta para o suporte de uma estratégia de eficácia governativa e de maximização e integração de recursos. Exige ainda a capacidade da tomada de decisão ao nível regional e local, de acordo com o princípio da subsidiariedade, dispondo de mecanismos de planeamento e programação operacionais para o encontro das medidas mais adequadas ao progresso da região considerada.

No entanto, “o espaço geográfico não é capaz de criar condições suficientes para desenvolvimentos inovadores ou novos arranjos institucionais, mas é importante na medida em que podem comportar condições necessárias ou desejáveis para novas formas de comportamento, tanto no domínio público como privado” (Nijkamp, 2009, 857).

“E só uma abordagem integrada ao desenvolvimento regional”, segundo Baleiras (2010, p. 355), “pode promover a implantação eficaz da dimensão territorial prevista explicitamente no



Tratado de Lisboa. Assim, uma coordenação mais forte das várias políticas, europeias e nacionais, que lidam com activos territoriais tem de fazer parte dessa abordagem integrada”. As ideias estruturantes da estratégia Alentejo 2015 podem retirar-se da própria visão definida: “Alcançar um Alentejo que possa ser reconhecido, interna e externamente, como uma região capaz de gerar pela sua dinâmica empresarial, riqueza e emprego; uma região aberta ao exterior, com qualidade de vida global e exemplar no plano ambiental” (CCDRA, 2007, p. 57). São três os eixos estratégicos que orientam o caminho que poderá levar à concretização dos objectivos inerentes a tal estratégia, conforme podem ler-se no Quadro 1:

**Quadro 1 – Eixos estratégicos de intervenção – Alentejo 2015**

<b>1. Desenvolvimento empresarial, criação de riqueza e emprego</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Renovar as actividades económicas tradicionais, através da dinamização e ampliação das cadeias de valor associadas aos recursos naturais e endógenos (utilização da ciência e tecnologia, organização e conhecimento, capital humano, marketing,...);</li><li>• Diversificar o perfil de especialização produtiva da região, potenciando actividades económicas emergentes de maior valor acrescentado e/ou maior intensidade tecnológica (ambiente, aeronáutica, TIC, indústrias criativas, ...) e contribuindo para a criação de empregos qualificados;</li><li>• Consolidar os investimentos associados ao triângulo Sines/Beja/Alqueva (porto e plataforma industrial/logística de Sines, aeroporto de Beja, Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva), pelo seu papel dinamizador de um <i>portfolio</i> de actividades económicas (agro-indústrias, logística, energias renováveis, turismo, ...);</li><li>• Dinamizar o sistema regional de inovação, onde se envolvam os “centros de conhecimento” (ensino superior, centros tecnológicos, ...) e o tecido empresarial, com o propósito de estimular a inovação na região, facilitar a transferência de competências e cooperação entre diferentes actores;</li><li>• Melhorar a eficiência da governação, mediante uma maior eficácia da Administração Pública com vista à redução dos “custos públicos de contexto” e a uma melhor relação com o cidadão;</li><li>• Implementar um modelo de desenvolvimento sustentável da actividade turística fortemente ancorado nos recursos naturais, paisagísticos e culturais (património tangível e intangível), os quais deverão ser valorizados criativamente, em favor da criação de riqueza e de uma fruição pública dos elementos identitários e característicos da região.</li></ul>
<b>2. Abertura da economia, sociedade e território ao exterior</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Captar actividades económicas associadas às vantagens logísticas da região, resultantes quer da posição geográfica no eixo Lisboa/Madrid, da proximidade à A.M. Lisboa, do porto de Sines, da futura ligação ferroviária Sines/Elvas, do TGV, do aeroporto de Beja, das plataformas logísticas;</li><li>• Reforçar as redes de acessibilidades físicas e digitais que garantam à região maior mobilidade no contexto das redes nacionais e transeuropeias;</li><li>• Promover a integração da região em espaços e redes mais alargadas, através do aprofundamento da cooperação territorial, da internacionalização da economia, e das novas tecnologias ligadas à “sociedade do conhecimento”;</li><li>• Reforçar as redes de acessibilidades físicas e digitais que garantam à região maior mobilidade no contexto das redes nacionais e transeuropeias;</li></ul>
<b>3. Melhoria global da qualidade urbana, rural e ambiental</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reforçar a competitividade e atractividade das cidades como “motores” económicos do território, associando-as de forma inovadora e eficaz à região envolvente (complementaridade “urbano” + “rural”), como garante da coesão social e territorial;</li><li>• Promover a obtenção de padrões de excelência ambiental, através de uma gestão mais eficiente dos recursos naturais, assegurando a sua sustentabilidade, bem como uma abordagem pró-activa na minimização dos efeitos das alterações climáticas (seca, desertificação...) antecipando e minimizando os seus efeitos.</li></ul>

Fonte: CCDRA (2010)

#### 4. Metodologia

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo, assentou na pesquisa bibliográfica como ponto de partida, seguindo-se a pesquisa descritiva, assumindo-se depois uma abordagem exploratória, a que se seguiu o estudo de caso, privilegiando-se a natureza qualitativa dos dados.

Para obtenção de dados referentes às Galerias de Móveis São Francisco, Ld.<sup>a</sup>, e muito concretamente, ao Museu do Marceneiro, procurou-se aplicar um questionário e complementar os dados assim conseguidos com a realização de uma entrevista semi-estruturada. Refira-se ainda que foi utilizado o modelo conceptual desenhado para o estudo RS nas PME – Casos em Portugal (Santos *et al.*, 2006) (Quadro 2).

Para complementar os dados obtidos através do questionário foi realizada uma entrevista semi-estruturada com questões abertas ao dirigente indicado pela empresa, que incidiram sobre questões relacionadas com Empreendedorismo e a criação do Museu.



A documentação sobre a empresa, recolhida antes da entrevista, bem como aquela que foi fornecida aquando da visita para a realização da mesma, possibilitou uma análise mais rigorosa da informação.

### Quadro 2 – Modelo de análise dos tipos de estratégias de RS

VOLUNTÁRIA	PREVENÇÃO
<b>Estratégia:</b> Inovação <b>Stakeholders:</b> Associações, Universidades e Empresas <b>Atitude perante a RS</b> a) <b>Motivações:</b> Criação de Valor b) <b>Benefícios:</b> Organizacionais c) <b>Obstáculos:</b> Cooperação (capital social) d) <b>Tipos de Apoio:</b> Conhecimento e) <b>Periodicidade das práticas:</b> Regular, integrada na estratégia.	<b>Estratégia:</b> Diferenciação <b>Stakeholders:</b> Sindicatos e Comunidade <b>Atitude perante a RS</b> a) <b>Motivações:</b> Ético-sociais b) <b>Benefícios:</b> Comunicação c) <b>Obstáculos:</b> Informativos e de Conhecimentos d) <b>Tipos de Apoio:</b> Técnicos e) <b>Periodicidade das práticas:</b> Ocasional, integrada na estratégia
<b>Estratégia:</b> Custo <b>Stakeholders:</b> Sócios e Entidades Públicas <b>Atitude perante a RS</b> a) <b>Motivações:</b> Lucro b) <b>Benefícios:</b> Económico - financeiros c) <b>Obstáculos:</b> Financeiros d) <b>Tipos de Apoio:</b> Financeiros e) <b>Periodicidade das práticas:</b> Ocasional, não integrada na estratégia	<b>Estratégia:</b> Focalização <b>Stakeholders:</b> Trabalhadores, clientes e fornecedores <b>Atitude perante a RS</b> a) <b>Motivações:</b> Pressões de grupos b) <b>Benefícios:</b> Comerciais c) <b>Obstáculos:</b> Temporais d) <b>Tipos de Apoio:</b> Informação e) <b>Periodicidade das práticas:</b> Regular, não integrada na estratégia
OBRIGAÇÃO	REACÇÃO

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 61.

As estratégias de negócios (Quadro 3), a relação com os *stakeholders* (Quadro 4) e a atitude perante a RS (Quadro 5) são considerados os principais factores que influenciam este tipo de práticas nas empresas. “Os tipos de estratégias de RS das PME resultam da análise dos três vectores considerados anteriormente” (Santos *et al.*, 2006, p.63), que se materializam num quadro de referência para classificar as estratégias desenvolvidas pelas empresas (Quadro 6).

### Quadro 3 – Estratégia de negócios

Conceito	Dimensões	Sub-Dimensões
Estratégia de Negócio	Custo	Actividades de Baixo Custo
	Focalização	Actividades centradas em produtos/ serviços
	Diferenciação	Desenvolvimento de produtos/ serviços de valor acrescentado
	Inovação	Introdução de novos produtos/ serviços

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 59.

### Quadro 4 – Relação com *stakeholders*

Conceito	Dimensões	Sub-Dimensões
<i>Stakeholders</i>	Influência	Intensidade da relação
		Tipologia das actividades

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 59.

### Quadro 5 – Atitude perante a RS

	Dimensões	Sub-Dimensões
Atitude perante a RS	Factores críticos	Motivações
		Benefícios
		Obstáculos
		Tipos de Apoios
		Periodicidade das práticas

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 60.

### Quadro 6 – Tipos de Estratégias de RS

Estratégias	Obrigações	Reacção	Prevenção	Voluntária
Variáveis				

Estratégia de Negócio		Custo	Focalização	Diferenciação	Inovação
Relação com Stakeholders		Sócios Entidades Públicas	Trabalhadores Clientes Fornecedores	Sindicatos Comunidade	Universidades Associações Empresas
Atitude perante a RS	Motivações	Lucro	Pressões de grupos	Ético-sociais	Criação de Valor
	Benefícios	Económico-financeiros	Comerciais	Comunicação	Organizacional
	Obstáculos	Financeiros	Temporais	Informativos e de Conhecimento	Cooperação (Capital Social)
	Tipos de Apoio	Financeiros	Informação	Técnicos	Conhecimento
	Periodicidade das Práticas de RS	Ocasionais, não integrados na estratégia	Regulares, não integradas na estratégia	Ocasionais, não integradas na estratégia	Regulares, integradas na estratégia

Fonte: Santos *et al.*, 2006, p. 64.

A partir da sistematização de variáveis e práticas de RS (Santos *et al.*, 2006, p. 66), foi construído o inquérito às práticas de RS (Santos *et al.*, 2006, p. 250), que serviu de instrumento de tratamento da informação, facilitando a sua análise. O inquérito permitiu identificar: práticas de RS das empresas no âmbito das três dimensões em análise (económica, social e ambiental); estratégias adoptadas; factores, motivações, benefícios e obstáculos que condicionam a adopção de práticas de RS.

## 5. Apresentação da empresa Galerias de Móveis São Francisco, Ld.<sup>a</sup>

### 5.1 Caracterização

A empresa eborense Galerias de Móveis São Francisco, Ld.<sup>a</sup> (GMSF), especializada na manufactura de móveis tradicionais alentejanos, foi fundada em 1975 pelo marceneiro eborense Manuel Sebastião Silva e seus filhos. Esta sociedade por quotas com 9 trabalhadores, é por isso mesmo uma micro empresa. Mas nem sempre foi assim. Tempos houve em que esta empresa chegou a empregar 30 colaboradores.

As GMSF procuraram desde sempre reviver a velha tradição do móvel rústico alentejano, que reencontrou na sua fábrica a continuidade e a qualidade que momentaneamente se vinham perdendo nesta região. Contraoendo-se ao móvel pintado de características populares, as GMSF comercializam ainda hoje o que de mais genuíno recheava as senhoriais casas alentejanas. Ao comemorar quase quarenta anos de actividade, as GMSF apostam agora na produção de novos modelos de mobiliário, bem como em novas formas de comunicação com o público. As GMSF produzem e comercializam artigos de mobiliário que pela sua especificidade, considerando aspectos artísticos, artesanais, de antiguidade, de raridade e de qualidade/ preço são requisitos de maior atractividade.

As GMSF têm por missão conceber, produzir comercializar e instalar mobiliário em madeira e o restauro de peças em madeira, de forma a:

- Oferecer ao cliente uma solução de qualidade, à sua medida, num curto espaço de tempo e a um preço adequado;
- Satisfazer as necessidades e as expectativas reais dos seus clientes com vista à sua satisfação total e fidelização;
- Gerar riqueza para os seus investidores através de um modelo de negócio sustentado, gerador de capital social;
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores e para o desenvolvimento integrado da comunidade.

### 5.2 O Museu do Marceneiro

Para as GMSF o dia 19 de Novembro de 2011 ficou na sua história, ao inaugurarem o Museu do Marceneiro. Sendo um projecto para chegar a um público muito variado, o Museu do Marceneiro mais não é o do que a conjugação da criatividade e tradição, cujo resultado é inovação que vem do empreendedorismo do seu fundador e filhos, por assumirem a responsabilidade de partilhar uma arte centenária.

O Museu do Marceneiro, localizado na Rua da República em Évora, nasceu da vontade de criar e manter um cenário de trabalho ligado à arte de trabalhar a madeira, a partir de uma colecção de antigas ferramentas, mais ou menos gastas pelo uso, ou substituídas por equipamento eléctrico na execução dos mais variados trabalhos. É um espaço de exposição que preserva e partilha a história de uma empresa familiar, mas também saberes e tradições, contribuindo desta forma para a história da comunidade.

A partir do Museu do Marceneiro, as GMSF pretendem alcançar dois objectivos: primeiro, coleccionar e preservar ferramentas utilizadas no passado e, em segundo lugar, pesquisar e expor essas ferramentas para transmitir às gerações futuras o espírito e as atitudes dos tradicionais marceneiros e carpinteiros, em particular, no Alentejo.

Associadas ao Museu do Marceneiro, para além da actual actividade comercial e industrial, as GMSF têm em funcionamento desde o último Sábado de Janeiro de 2012 um conjunto de Oficinas, com actividades ludico didáticas completamente gratuitas, destinadas a crianças e jovens, mas também idosos, procurando promover a intergeracionalidade e a aprendizagem de técnicas ligadas à marcenaria. A afluência à iniciativa tem sido muito superior ao esperado, levando a empresa a realizar duas edições de cada uma das Oficinas previstas.

De salientar que, “o Museu do Marceneiro e tudo o que tem sido realizado à sua volta, só foi possível, com empenho, dedicação e cooperação com outras empresas e organizações locais e nacionais que se têm vindo a juntar a todas as iniciativas, desde a sua concepção”, sublinhou um dos proprietários das GMSF.

As iniciativas do Museu do Marceneiro vão além do inicialmente previsto. A oferta de ferramentas que chegam de todo o país tem sido uma constante. Contam-se as visitas de escolas da região, de lares de idosos, de associações de solidariedade social e de muitos turistas, as parcerias com os media locais e nacionais, das quais resultaram várias reportagens, para além de instituições locais como a Direcção Regional de Cultura do Alentejo e a Câmara Municipal de Évora.

O ambiente vivenciado pelos participantes nas Oficinas do Museu do Marceneiro proporcionou, recentemente, a organização de uma iniciativa solidária que envolveu os cerca de seis dezenas de participantes nas oficinas, bem como todos aqueles que quiseram aderir à acção de angariação, recolha e entrega de peças que vieram a integrar a Quermesse que a Liga Portuguesa Contra o Cancro realizou durante a Feira de São João, em Évora.

## **6. Discussão de resultados**

A empresa GMSF afirma seguir, nos últimos três anos, uma estratégia de inovação, assente na introdução de novos produtos e serviços. Predomina ali uma estratégia de RS voluntária, considerando o seu posicionamento em termos de estratégia de negócio (inovação – introdução no mercado de novos produtos e serviços), relação com *stakeholders* (universidades, associações e empresas), motivações (com base na criação de valor), benefícios (organizacional), tipos de apoio (conhecimento) e periodicidade das práticas (regulares e integradas na estratégia).

É comum verificar-se, principalmente nas grandes empresas, que o carácter regular das práticas de RS está ligado à sua estratégia. Já no que concerne às pequenas e médias empresas, os estudos de referência mencionam o facto de estas integrarem informalmente a RS. No entanto, as GMSF afirmam que as suas actividades regulares nesta área estão ligadas à estratégia de negócios. Há muito que para esta entidade o exercício da prática de RS deixou de se ligar apenas a patrocínios ou doações, algo que contraria a posição de Friedmann (1970), um opositor à RS das empresas que chegava mesmo a afirmar que a RS do negócio residia única e exclusivamente no aumento dos seus lucros, não passando a empresa de um instrumento dos seus accionistas para alcançar tal fim.

As GMSF têm preocupações ao nível das três dimensões: económica, social e ambiental. A “articulação da comunidade onde a empresa se insere” é uma das áreas da RS considerada

mais importante, agora ainda mais notória a partir da criação do Museu do Marceneiro. Ao mesmo nível a preocupação com o ambiente é realçada.

Como pode observar-se, as práticas de RS desta organização vão muito além do seu carácter interno, sendo em grande número as práticas relacionadas com a dimensão social externa e com a ambiental. Numa boa parte das vezes vai ao encontro da comunidade, com quem se articula, mas também de clientes, fornecedores, parceiros comerciais, produtos e serviços e da valorização do ambiente, excedendo o cumprimento da legislação.

Ao analisar a satisfação indicada pelos dirigentes no que se refere à avaliação dos resultados das práticas de RS que a empresa desenvolve, poderemos deduzir que há ainda um longo caminho a percorrer. Vejamos: foram apenas referidos resultados bastante satisfatórios ao nível de “Clientes”, “Produtos e Serviços”, “Informação e Comunicação” e “Comunidade”.

Poder-se-á dizer que esta empresa está ainda assim satisfeita com o resultado das práticas de RS ao nível de dimensão económica, social interna e externa. Embora com grande número de práticas ambientais, ao analisar em pormenor as respostas ao inquérito, é a esse nível que os dirigentes estão pouco satisfeitos ao reflectirem sobre os resultados das suas práticas de RS, havendo aí mais espaço para melhoria de resultados a par da dimensão social interna (gestão de recursos humanos, serviços sociais e formação).

No domínio económico, a empresa analisada apresenta práticas que interagem com três tipos de parceiros estratégicos: os clientes, os fornecedores ou parceiros comerciais e os seus sócios. Partindo da síntese de Carroll (1979) através da sua pirâmide, acrescente-se ainda que notamos preocupações desta empresa ao nível das várias etapas apresentadas, destacando-se, na base, as responsabilidades económicas, pois esta empresa tem de gerar riqueza, pelo que terá que responder às necessidades de consumo da sociedade.

Considerando as práticas de RS orientadas para os trabalhadores das empresas ao nível da dimensão social interna, estamos perante uma unidade empresarial com práticas integradas em diversas áreas: gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, empregabilidade, bem como saúde, segurança e higiene no trabalho. Quanto à participação, sistemas de apoio, adaptação à mudança, formação e desenvolvimento, serviços de saúde e segurança as GMSF fazem alusão a várias práticas.

Indo ao encontro da teoria dos *stakeholders*, proposta por Freeman (1984), deduz-se sobre a importância que as GMSF dão não só aos interesses dos proprietários, mas também aos interesses de outras partes interessadas, nomeadamente os empregados, os gestores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores. Se para Keith Davis (1973), se pode deduzir que a RS das empresas começa quando a lei acaba, nesta empresa estamos efectivamente perante práticas de RS.

Entendendo por motivações, tudo o que impulsiona o desenvolvimento de práticas de RS, surge como mais frequente nesta empresa a criação de valor e a questão ético social, a que corresponde, respectivamente, a “fidelização de consumidores e de clientes”, a “melhoria da imagem institucional” e os “princípios éticos e cívicos”, para além do “aumento da satisfação dos trabalhadores/as”. Para as GMSF, a pressão da comunidade e dos poderes públicos não exercem influência sobre as práticas de RS.

Curioso é perceber quais são as principais dificuldades associadas à dinamização de práticas de RS nesta empresa, isto é, os principais obstáculos. São apenas referidos os aspectos “financeiros” (insuficiência de recursos financeiros, falta de apoio público).

Como aspectos relevantes para promover a RS, as GMSF referem a “partilha de experiências/formas de implementar com empresas semelhantes”, para além de “partilhar experiências/formas de implementar com empresas semelhantes”, “conhecimento de boas práticas”, “programas de formação”, fazendo também alusão à necessidade de outros: apoios financeiros (apoios públicos e incentivos fiscais). Existe portanto um balanceamento entre a necessidade de informação/formação e de intervenção do Estado.

Ao verificar a tipologia de estratégias de RS apresentada na metodologia, depois de analisada a estratégia de negócio, a periodicidade das práticas, a relação com os *stakeholders*, as

motivações, os benefícios, os obstáculos e os tipos de apoio, podemos aferir o padrão de comportamento desta entidade. Consta-se a não aplicação do modelo no seu estado puro, ou seja, as GMSF não apresenta para todas as dimensões uma estratégia tal qual a proposta no modelo de análise dos tipos de estratégias de RS, existindo no entanto características dominantes. No que respeita aos obstáculos, as GMSF apresenta uma estratégia de obrigação (traduzida na insuficiência de recursos financeiros e na falta de apoio público).

Aproveitando um conjunto de ferramentas armazenadas, sem qualquer utilidade do ponto de vista da sua utilização actual na fabricação de produtos, as GMSF procuram valorizá-las, integrando-as num único espaço museológico, devidamente organizado para mostrar à juventude e gerações vindouras formas de trabalho por estes desconhecidos. Ao valorizar este espólio, o próprio estabelecimento comercial ganha também novas vidas. Para além dos jovens, são os amantes destas artes e antigos marceneiros e carpinteiros que ali se cruzam e partilham as suas experiências. Muito próximo de uma das atracções turísticas mais importantes da cidade Património da Humanidade, o espaço comercial onde, diariamente poucos clientes entravam para apreciar ou comprar mobiliário e peças decorativas (devido a uma elevada quebra do poder de compra, ao aparecimento de bens substituíveis - alguns quase descartáveis, mas a preços muito baixos, e à reduzida dimensão do espaço, comparativamente a outros que o consumidor se habituou a frequentar), viu-se transformado. Com a inauguração do Museu do Marceneiro, o mesmo espaço é hoje visitado diariamente por dezenas de turistas que conhecem um pouco da história da carpintaria e da marcenaria da região e aproveitam para levar consigo pequenas lembranças que ali se comercializam agora, para além da memória das imagens de mobiliário antigo e tradicional do Alentejo ali expostos. A estratégia de sustentabilidade empresarial, de que faz parte integrante o Museu do Marceneiro das GMSF, ao enquadrar acções de RS, cruza-se com a estratégia definida para a região, ao integrar principalmente os sectores tradicionais, explorando recursos endógenos disponíveis, (naturais, ambientais, patrimoniais, e culturais).

A partir da análise deste caso, poderemos concluir que as empresas têm um papel essencial quando falamos de desenvolvimento regional sustentável. Assim, não será de admirar que as empresas sejam consideradas actores do desenvolvimento. São elas que geram emprego, criam riqueza, promovem a inovação tecnológica e cumprem obrigações fiscais. Mas, quando nos referimos a actividades e estratégias das empresas que as posicionem como actores de desenvolvimento, referimo-nos àquelas que são coerentes com acções de RS e que trazem benefícios a terceiros, indo muito além dos ligados somente às operações das empresas. Convém também lembrar que uma das razões que levou à agenda da RS foi o considerável protagonismo das empresas, no que concerne não só à sua actividade económica, mas também às repercussões ambientais e sociais, fundamentalmente através do emprego e da geração de riqueza nos territórios em que actuam.

A promoção do desenvolvimento regional deve resultar por isso da mobilização efectiva dos diferentes actores relevantes, através de processos que deverão ser orientados pelos ou para os referidos actores, chamando-os a intervir, no diagnóstico de problemas, em processos de decisão, no lançamento, na participação, na integração e coordenação de iniciativas e na sua implicação, também ao nível da avaliação de resultados e mensuração de impactos sobre o ambiente e o bem-estar social. É que, no limite, qualquer empresa, como actor do desenvolvimento, com uma cultura própria pode ser capaz de criar também uma identidade no território.

“Renovar as actividades económicas tradicionais, através da dinamização e ampliação das cadeias de valor associadas aos recursos naturais e endógenos”, conforme Estratégia Alentejo 2015, é o que se pode observar por exemplo quando, ao nível da dimensão económica da sustentabilidade, as GMSF através, por exemplo do Museu do Marceneiro procura dar respostas concretas aos habituais clientes e trabalha no sentido de angariar novos públicos, até então pouco lembrados.

Com o Museu do Marceneiro, as GMSF contribuem também para a “implementação de um modelo de desenvolvimento sustentável da actividade turística fortemente ancorado nos recursos naturais, paisagísticos e culturais (património tangível e intangível) - conforme eixo 1 daquela estratégia, procurando “valorizar criativamente, em favor da criação de riqueza e de uma fruição pública dos elementos identitários e característicos da região”, e em particular de Évora. No que toca à Estratégia 2015, o Museu do Marceneiro veio reforçar a atractividade da cidade, como mais um espaço turístico associando-o de forma inovadora e eficaz ao espaço envolvente (conforme eixo 3 daquela estratégia).

Num contexto de globalização, em que tudo está relacionado e interagindo, poderemos dizer que existem três pilares sobre os quais assentam as relações de uma sociedade e a sua economia. São eles: a administração pública (sector público), as empresas (sector privado), e o terceiro sector (que não tem o objectivo do lucro). É certo que todos deverão manter a sua própria função, desenvolvendo-se por si mesmo, sem pretenderem que os outros sectores os substituam. No entanto, muito embora as fronteiras de cada sector estejam marcadas, todos deverão saber como se inter-relacionar e colaborar com os demais.

Por outro lado, num mundo cada vez mais competitivo, os proprietários das GMSF, ao criarem o Museu do Marceneiro foram eles próprios agentes de mudança, procurando elevar o seu desempenho, ao enfrentar externalidades, com pró actividade, criando iniciativas, procurando inovar, sendo por isso empreendedores. Na entrevista realizada foi visível o elevado nível de motivação pessoal, o gosto pela assunção do risco, a criatividade, para além da recompensa desejada, que vai muito além da financeira, e que em muito passa pela realização pessoal e profissional da criação de algo que também lhe pertence. Estamos sem dúvida perante um caso de intra-empreendedorismo, como estratégia de ganhar flexibilidade e capacidade de adaptação e inovação. Não será também por acaso que na liderança do Museu do Marceneiro está um indivíduo empreendedor, pertencente ao quadro desta empresa.

## **7. Considerações finais**

Poder-se-á afirmar que, de acordo com o modelo utilizado, predomina a estratégia de RS voluntária nas GMSF. Pela dinâmica das suas actividades, a organização empresarial analisada é criadora de riqueza e emprego. Abordar as suas práticas de RS, à luz da estratégia de desenvolvimento regional – Alentejo 2015, consistiu em compreender o seu enquadramento nos eixos estratégicos de intervenção desenhados para este período temporal.

“A partir de uma perspectiva espacial [o empresário] tem que atingir a excelência em termos do enraizamento local e global, na orientação, na exploração das vantagens da proximidade, na utilização de princípios de clusters e de redes, e no acesso a circuitos avançados de conhecimento” (Nijkamp, 2009, p. 868). É isto que está a acontecer com o Museu do Marceneiro, uma iniciativa das GMSF. É disso exemplo o espírito empreendedor do seu líder, que também é proprietário da empresa.

“A partir de uma perspectiva macro ou global, a região é um nicho numa estratégia global de desenvolvimento. Mas a partir de uma perspectiva micro, a região é moldada pelas acções inovadoras dos empresários que buscam o risco. A competição mais a confiança na rede pública e na organização política são os ingredientes para ganhar com esta situação a nível local” (Nijkamp, 2009, 869). Com o Museu do Marceneiro das GMSF, empreendedorismo e desenvolvimento regional estão assim lado a lado, alicerçados em estratégias de sustentabilidade que incluem práticas de RS.

## **Referências bibliográficas**

- Almeida, F.. 2010. *Ética, Valores Humanos e RS das Empresas*. 1.ª edição. Principia, Cascais.
- Baleiras, R., 2010. “Que mudanças na política de coesão para o horizonte, 2020?” *in* *Desafios Emergentes para o Desenvolvimento Regional*. Principia, Cascais.
- CCDRA - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. 2010. *Prioridades estratégicas regionais – Alentejo 2015*. Disponível em: <http://webb.ccdr->



a.gov.pt/index.php?option=com\_content&view=article&id=62&Itemid=197. Acesso em: 8 de Janeiro de 2011.

CCDRA – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. 2007. Programa Operacional do Alentejo 2007-2013. Disponível em ([http://www.ccdra.gov.pt/poaqren/upload/programa/PO\\_Alentejo.pdf](http://www.ccdra.gov.pt/poaqren/upload/programa/PO_Alentejo.pdf)). Acesso em 8 de Janeiro de 2011.

Comissão Europeia. 2002. *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. Comissão Europeia.

Davis, K.. 1973, *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal, June, pp.312-322. Disponível em: <http://uweb.txstate.edu/~ek10/socialresponsibility.pdf>. Acesso em: 11 de Dezembro 2010.

Ferreira, M.P., Santos, J.P., Serra, F.R., 2008. Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Modar a Nova Empresa. Edições Sílabo. Lisboa.

Freeman, R.E. *Stakeholder Teheory of the modern corporation. General Issues in Business Ethics*. Disponível em: <http://academic.udayton.edu/lawrenceulrich/Stakeholder%20Theory.pdf>. Acesso em 11 de Dezembro 2010.

Nijkamp, 2009, P., 2009. “Empreendedorismo num contexto espacial: retrospectiva e perspectiva” in *Compêndio de Economia Regional - Volume I*. Príncipeia, Cascais.

Santos, M.J.N., Silva, J.L.A., Henriques, P.L., Eusébio, C.. 2005. *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Celta Editora, Oeiras.

Santos, M.J.N., Santos, A. M., Pereira, E.N., Silva, J.L.A.. 2006. *RS nas PME – Casos em Portugal*. RH Editora, Lisboa.

Sarkar, S., 2009. *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora. Lisboa.

# Sessão B

---

## PROFESSORS WITH ENTERPRISING INITIATIVE

---

María Amalia Trillo Holgado, [maru.trillo@uco.es](mailto:maru.trillo@uco.es), Universidad de Córdoba

Javier Martínez Luna, [i52maluj@uco.es](mailto:i52maluj@uco.es), Universidad de Córdoba

Cecilia Téllez Valle, [ctelval@upo.es](mailto:ctelval@upo.es), Universidad Pablo de Olavide

**ABSTRACT:** Pepe, Juan, Alfonso and Beatriz are professors who are finishing their PhD. They share interests because they have been in the same research group, working in a knowledge area related to Chemical Technology. Nowadays they work for two different universities located in southern Spain, but they have not lost contact among them. One day, they had a meeting for discussing the course of the research they were carrying out together. Pepe refers to the market demand from different companies, whereas Beatriz enumerates the advantages of covering it by setting up a spin-off; Juan and Alfonso are not completely convinced and, in silence, think about the difficulties. Would creating a spin-off be worth it?.

**Keywords:** Entrepreneurship, spin-off, innovation, knowledge transference.

The case study is focused on the decision of setting up a technology-based university spin-off. It is based on a real situation.

The protagonists, who are finishing their PhD, were initially in the same research group, which would split in two when three of them move to another university.

Although throughout the formative period of these people different interests are forged, they share something in common, that is the possible idea of starting a business. However, they do not know if that is the best option for a professor.

They observe that different companies show a great interest toward their researches, which cannot be covered through the university. The creation of a spin-off is considered as a solution.

Furthermore, the lack of job stability and the protagonists' research interests are incentives to implement the idea. They do not have business management formation but their specific knowledge is solid.

Moreover, there are other problems that are not easy to overcome, such as:

- The university structure and its bureaucracy.
- The fact that the university does not always generate the knowledge that the company needs.
- Companies are too focused on production but not on knowledge.
- Business people do not consider the idea of investing money with long-term usefulness.

### THE CASE STUDY

*Pepe, Juan, Alfonso and Beatriz<sup>15</sup> are professors who are finishing their PhD. They share interests because they have been in the same research group, working in a knowledge area related to Chemical Technology. Nowadays they work for two different universities located in southern Spain, but they have not lost contact among them. One day, they had a meeting for discussing the course of the research they were carrying out together. Pepe refers to the market demand from different companies, whereas Beatriz enumerates the advantages of covering it by setting up a spin-off; Juan and Alfonso are not completely convinced and, in silence, think about the difficulties. Would creating a spin-off be worth it?.*

---

<sup>15</sup> Even though the case refers to a real situation, the protagonists' names, and other names, are fictitious due to their explicit request so as to preserve their identities.

### 1.- The beginnings

Pepe, Juan, Alfonso and Beatriz, the protagonists of this story, meet each other thanks to their common work in a university research group.

In Andalusia, the Andalusian Research Plan (PAI) promotes the research groups of the different andalusian universities. Funding of the groups was established with regard to their members' *curriculum vitae*. In short, it depended on the productive activity of them: articles, publications, participation in research projects, etc.

In 1974, in the University of Seville, a group of professors establish a research group in the field of chemical technology (the TQ Group). Twenty years later, that research group would result to be extremely productive and internationally renowned. In fact, in 1994, they organise the Fourth European Rheology Congress.

Later on, in 1998, the TQ group changes its headquarters to the Chemistry Department in the University of Huelva. That university was dependent of the University of Seville until its definitive separation on July 1<sup>st</sup>, 1993.

In 2001 the mentioned research group is split, establishing the so-called IFC group, which consists of five members including Pepe, Juan, Alfonso and Beatriz. By then, the protagonists of this story already have some years of research experience. The common wish to develop a long-term line of research, that not only would cover the required production for the funding, but also would generate results to apply to both the Public Administration and the companies. There was a close collaboration between the University of Huelva and the University of Seville; given that Pepe, Alfonso and Beatriz worked for the University of Huelva while Juan was still in the University of Seville.

In few years, they start to accomplish certain achievements: they provide technological advice to companies, carry out research projects in collaboration with business entities, exploit patents, give formation and establish numerous national and international relationships with entities related with the research field.

### 2.- The emergence of the idea

Four years later, in 2005, when our protagonists are finishing their PhD, and as a result of the activity performed in the IFC group, they have the idea of setting up a business. This occurs as follows.

Pepe, Juan, Alfonso and Beatriz met at least once a month to discuss the issues of the researches that they were carrying out. We now go back to one of those meetings, the one that took place at the beginning of the academic year 2005-2006 (and therefore one of the first meetings after the return from holidays), specifically the one held on October 20, 2005. Yes, the first one had been just twenty days before and they had scheduled the work and the objectives to achieve in, at least, the following six months. The completion of their doctoral theses was among these objectives, by finishing the last publications related to them. In the meeting on October 20, 2005, the work was already sketched and, before proceeding with the sharing of the first results of the academic year, they decide to exchange some ideas.

Beatriz, with a farsighted and well-organised mentality, highlights the need to think about their futures after defending their theses. She comments to her friends: "we are surrounded by doctors with excellent formation, but I do not consider that it is easy to find a job specific enough". Her colleagues, then, realise that once they finish their theses, nobody would be able to guarantee their continuity in the university.

The perceived lack of job stability together with Pepe's special motivation for research, make that he reminds his colleagues the fact that in the last years, and thanks to the performed researches, they have detected an existing need in the market with respect to the results they have been getting.

"What do you mean by that?", asks Alfonso. "It is obvious, is not it?", replies Pepe. "It is", agrees Juan, "we are all thinking that to set up a company could be the solution to our

problems". "Yes", adds Beatriz, "and fulfilling our desire to carry on with a creative job framed within the research".

"Well, let's be sensible", says Juan, "we are in the university, I do not know whether from this position it is plausible". "It totally is", replies the enthusiastic Pepe, who had read an article about a spin-off just two days before. He had just learnt that technology-based university spin-offs are companies of new creation, that emerge from the initiative of one or more members of the university community, as a starting point the previous research works with a scientific-technological component, especially innovative with regard to the market.

Besides, Alfonso, who know all the details of the university policy –not for nothing he was in charge of the contracts that the research group signed through the Results Transfer Office of his university- start to talk about the interest of the technological transfer between the university and the company. It allows the capitalisation of the academic research transforming it into business value.

"Well, well", says Beatriz loudly. "Let's think carefully about pros and cons considering the issue calmly". From that moment, and for the first time in four years, the original objectives of the meeting had been clearly left aside, focusing the spotlight entrepreneurship.

### **3.- The decision**

"In the first place", continues Beatriz, "none of us has any business management formation or experience. In spite of this fact, we have some knowledge that we acquired throughout the years that we were immersed in the research group".

"That is true, it is a handicap", comments Alfonso, "but if we presented our idea to one of those entrepreneurship competition and it is chosen as winner, one of the considerations we would get would be a period of orientation training related to business issues. As far as I know that is rather detailed, applied and practical.

"Well, another issue is that in our region there are no companies of this kind", adds Juan, "so our references would be limited and difficult. Moreover, I am considering preparing myself for the spanish public examinations to become a school teacher, so I am not sure if I want to be with you in this adventure".

"The truth is", says Alfonso, "if we are lucky and we get hired in the university, we must take in account the spanish laws which stablish the incompatibility between the job in the university and the salary earned in the company".

"Uff", exclaims Beatriz, "these are serious drawbacks, but we cannot leave aside our longings to come out on the market. We have to consider all the aspects in order to be prepared for any opportunity that may emerge".

"I am going to introduce our company as if it already exists", continues Beatriz. "Our company encompasses an offer relative to the agri-food field, which is characterised by the execution of all kind of necessary measurements and analyses that contribute to ensure the quality of the products offered by the companies in the industry. At the same time, our firm contribute to improve the efficiency and the competitiveness levels. It is specialised in the field of science and technology of the complex fluids and their industrial applications. It offers small and medium-sized companies an opportunity to invest in R&D, assisting them with technical problems that require highly qualified personnel, and making the most advanced technology accessible for them. It sounds good, does not it?, you know the market demand, we have witnessed it during this past few years because of the requests the companies have made to the IFC group".

Reasoning, assessments, joyful emotions and disenchantments continued all along the morning but, at the end of it, everything was much clearer with regard to the question that they had asked themselves before: "Would creating a spin-off be worth it?".

### **PROFESSOR'S NOTE**

#### **Synopsis**

The case study is related to a group of professors who just got their PhD and who belong to the same research group. They clearly perceive the market demand related to their researches. They consider the possibility of setting up a spin-off.

### Potential subjects

It should be contemplated in the course “Setting up companies” of the Spanish Degree in Business Administration and Management (B.O.E. 12/04/2010), as well as in other undergraduate and masters degrees in the different universities and countries where similar subjects or units are taught.

### Pedagogical objectives

The case study presents in depth the entrepreneurship phenomenon, particularly that of a technology-based university spin-off. Its teaching objectives are focused on the factors involved in setting up a business, as well as the different problems that arise through this process.

The proposed bibliographic references for this case study are the ones specified below. The professor will provide additional bibliography if estimated necessary and depending on the level of the students:

Autio, E.; Kauranen, I. (1994), “Technologist-entrepreneurs versus nonentrepreneurial technologists: analysis of motivational triggering factors”. *Entrepreneurship y Regional Development*, 6, pp. 315-328.

Doutriaux, J. y Dew, G. (1992), “Motivation of academic entrepreneurs and spin-off development: analysis of regional and university effects through case studies”. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 231-232.

Etzkowitz, H. (1998), “The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages”, *Research Policy*, 27, pp. 823-833.

Fernández M., Merchán, C., Rodríguez, L. y Balmaceda O. (2011), “Indicadores de transferencia de conocimiento: una propuesta de medida de la cooperación entre universidad y empresa”. *Documento de trabajo*, Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA), CSIC, Córdoba.

Geuna, A. y Muscio, A. (2009), “The Governance of university knowledge transfer: A critical review of the literature”, *Minerva*, 47, 93-114.

Morales, S.T. (2008), “El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off: un análisis de caso español”, *tesis doctoral*, Universidad de Valencia.

Sansom, K. y Gurdon, M. (1990), “Entrepreneurial scientist: organizational performance in scientist-started high technology firms”. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 437-451.

Shane, S. (2004), *Academic Entrepreneurship: university Spin-offs and Wealth Creation*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, United States of America.

With regard to web references, it is advised to refer to the Global Entrepreneurship Monitor Consortium website, which encompasses reports on the entrepreneurship situation in the most important countries in the world: <http://www.gemconsortium.org/>.

With the completion of this case study there will be a development of, among others, the following competences.

Among the generic and transversal competences, we highlight: analysis and synthesis ability, critical thinking, teamwork and capability to learn and update knowledge.

The main specific competences are: analysing and assessing, from the available information, the situation and predictable evolution of a company, as well as understanding the economic and business institutions as a result of the application of theoretical or formal representations about business.

### Dimensions



Regarding the approaching elements, it is considered that analytical, conceptual and presentation dimensions have a simple degree of difficulty. The problem is explained in a clear and organised way, and does not require previous knowledge on the topic.

### **Teaching process**

The coverage of this case study in a classroom may take around four hours, most of it in-class time. The teaching session should take place in a conventional classroom and, for the independent study, Internet connection will be necessary. Four activities or exercises will be carried out, which will be properly organised and evaluated by the professor.

The professor should distribute the students in small groups, of no more than four people, so that everyone gets the chance to speak up and discuss about each and every one of the proposed questions. If the class composition is heterogeneous with regard to entrepreneurship knowledge, workgroups should be organised by integrating students of different levels, avoiding that those who have previously worked together are in the same group, so as to enable the development of the components' skills.

### **Classroom activity**

It will be suggested to the students that they read carefully and individually the case study. Then, groups will be formed in the way previously explained, and these will work on the following trigger questions, to which they will give an answer once they have discussed and reached a consensus on: (Answers can be extended by using the previous specific bibliography, as shown below):

1. What factors influence the setting up of an university spin-off?. (Morales, 2008) analyses the factors that have an influence on the decision of creating a company and, particularly, the ones related to university spin-offs.
2. Which are the positive and negative influences of each factor?. In addition to Morales (2008), these influences are analysed from an European perspective in Geuna y Muscio (2009) and from a World perspective in Shane (2004).
3. What personal characteristics do the founders have? Are those characteristics adequate to run the business?. Morales (2008) and *Informes GEM* provide data about entrepreneurs at a World level, by countries and even regionally.

The bibliographic reference related to Shane (2004) has a high academic level, so it should be provided to the students with more knowledge on the subject matter. The rest of the bibliographical references figuring in the "Professor's note" will be used to deeply expand the matter of discussion, provided that the students are familiarised with the entrepreneurship phenomenon.

There will be a collective session between the groups and the professor. As culmination, the latter will clarify the obtained answers and will inform of the real evolution of the events – developed in the appendix, located at the end of the document-.

The final exchange of impressions and opinions with a collective debate should be approached by directing the questions to the most introverted members of each group so that they defend, in front of the rest, the collective conclusions. This way, every student will get enriched. The professor will moderate and contribute with some additional ideas, if considered convenient.

The evaluation of this first in-class part of the case study is focused on the degree of participation of the students in each of the stages and on the development reached from the competences.

### **Independent activity**

The task that will be assigned to the students, once the in-class part is finished is the following: Look for other spin-offs and find differences and similarities with the one presented in this case study.

In short, if there is a need to expand the practical activity, the students may be required to look for other companies with similar characteristics in other regions or countries and find convergent and divergent points with regard to the previous questions. In this way, it could be possible to complete/strengthen the influence factors and the characteristics of the entrepreneurship profile. At the same time, it could be interesting to identify differences relatives to institutional and cultural measures related to the studied entrepreneurship phenomenon.

This activity can be carried out as a group and outside the classroom. Access to Internet search tools will be required.

The previous independent assignment should be handed in the next in-class session, in a written format. It should consist on a table where the found spin-offs, the differences and the similarities are presented in a concise way. The professor will evaluate them and the obtained conclusions will be exchanged among the students.

## **APPENDIX**

This is an additional note for the classroom activity. It is about the real evolution of the events, according to the version of the founders of the company that was eventually created (interview on November 21<sup>st</sup> 2008):

### **I. The founding team**

The company is established in the year 2007 by four people, three doctorates from the university where the idea emerges and another doctor from an Andalusian university. They knew because they were all in the same research group. They started to have conversations about the idea.

None of the components has at that moment any kind of business management formation or experience. However, they have acquired knowledge throughout the six or seven years they have been in the research group.

There is no main promoter figure, since all the work is done as a team. In the same way, no external person participates in the idea.

Shortly afterwards, one of the four original founders decides to abandon the project in order to become a school teacher. Another of the components is, at the time the interview took place, working in a private multinational company in London, although at that time he was still part of the spin-off.

Given that the founders are public government employees (hired professors), in compliance with the spanish laws, it is not allowed them to earn a salary from a private company at the same time. Therefore, the members contribute with their knowledge, with their technical abilities and even with working hours, but never obtaining any kind of economic profit.

The founders of the company, hereafter AGROTECH, agree that an entrepreneur must gather these characteristics:

- Interest and motivation.
- Creativity, willingness to do something different, new. Not being conformist.
- Constancy and perseverance to launch the idea.
- Work capacity.
- Illusion.
- Assumption of risks.
- Capability to learn about anything.
- Teamwork.
- Self-knowledge.

### **II. Perception of the university community towards the company**

The founders' research group gives them complete freedom to create the company. The rest of the group neither collaborates in its creation nor hinders it, since it is considered as something unconnected to the group.

### **III. Institutional relations**

The assistance they receive from the very first moment from both the Results Transfer Office of the university and the the Innovation Agency of Andalucia is crucial.

Being the first company of this kind that was created in the town, they received plenty of help: advice, contacts, etc. Moreover, andalusian government was demanding the creation of that type of companies, which turned out to be helpful.

The Results Transfer Office of the university and the promoters worked very closely, as it was the Rector of the university who had the power to decide whether the company could be created or not.

In the same way, several economic aids were provided by the Innovation Agency of Andalucia. The three aforementioned organisms were the ones that helped the promoters the most.

Apart from this, they have important relations with other spin-offs, most of them national companies of the same field. Nevertheless, there exist intense relationships with research groups and technology centres from all over the world; the latter being considered by the founders as one of their competitive advantages.

They state that the environment is extremely beneficial; mainly in times of little prosperity, when the entrepreneurship spirit is enormously encouraged by public institutions.

### **IV. Funding**

The AGROTECH company considers that the funding they have received –the same one that companies of new creation usually receive- comes mainly from the public sector, while more should come from the private one. The business sector should rely more on R&D. In this case, the initial budget comes basically from two prizes awarded by public institutions thanks to the idea.

### **V. The organisation structure**

In AGROTECH both the research group development and the company management are of equal importance.

With regard to the distribution of work, they explain that it is done as a team, by setting weekly meetings. However, in what respects to projects coordination they say: “there is one person in charge, but that person automatically informs of everything to the rest and the decisions are made as a group. Having some in charge allows agility and coordination when contacting the companies. For everything else, everyone is present. In any case, there are three positions in this company: president, R&D project manager and technical manager. They are like the giant pillars over which we want to build our company. You have to project an external image that there is a structure inside the company, although in reality you work in a different way”.

### **VI. Highlighted problems**

The main problems that the founders observed when they created AGROTECH were related to:

- a) Their lack of entrepreneurship experience.
- b) Having to explain the idea to every institution from which they required assistance.
- c) The structure of the Spanish University and its bureaucracy. Besides, researches are only related to topics that the university or research centres are interested in, regardless of businesses.
- d) The formation of professionals that have not been trained to be in a company and lacking certain capabilities that enable them to work in any kind of company. They reckon that the university needs to be closer to the society; that it has to adapt to the

needs of a constantly changing society. They say that the university creates knowledge that the companies are unaware of.

- e) The fact that the companies, especially the Spanish ones, are too focused on production, without paying any attention to investment in knowledge. Investment that should be made not only to produce more, but also to prevent any kind of technical problem that may arise.
- f) Many businessmen do not consider the idea of investing money in something that will be useful in five or six years.
- g) Most of the funding that reactivates the university is provided by the public sector. The part received from the private one is estimated to be between 10-15%. Therefore, the business sector should invest more in R&D.

### **VII. Future perspectives**

The pioneers of AGROTECH foresee their future as described:

“The main objective is to be assigned a project soon, maybe next year; that is the first objective, carrying out a couple of projects and seeing how they work. If everything goes well, we may hire someone. Evidently, we cannot work for the company, but we can be the brains behind it and have someone that executes the work. If we do that, we will see if it works smoothly and whether we have to move from our original conception”.

As of today, in the year 2012, the founders have confirmed that they are still hired by the university. They told us that the current crisis situation in Spain has seriously affected the company, that they have carried out interesting projects but the company is nowadays in a “stand-by status”. It will only be reactivated when there are interesting market opportunities. Its future highly depends highly on the economic situation.

## CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DOS TÉCNICOS DE DIAGNÓSTICO E TERAPÊUTICA DOS HOSPITAIS DOS AÇORES

Inês Cardoso, Universidade dos Açores, [ines.cardoso@iol.pt](mailto:ines.cardoso@iol.pt);

Áurea Sousa, Universidade dos Açores, , CEEAplA, CMATI, [aurea@uac.pt](mailto:aurea@uac.pt);

Fernando Lopes, Universidade dos Açores, , CEEAplA, [flopes@uac.pt](mailto:flopes@uac.pt).

**Resumo:** Este trabalho visa caracterizar o espírito empreendedor dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (TDT) dos Hospitais dos Açores, para averiguar se estes técnicos possuem características empreendedoras que sejam úteis no seu local de trabalho (intraempreendedorismo) e/ou que os levem a criar o seu próprio negócio. Apresentam-se aqui as principais conclusões obtidas a partir da análise dos dados recolhidos, com base na aplicação de um questionário (testado e validado). Enfatizam-se as principais características dos TDT dos hospitais dos Açores cuja associação com a variável “Espírito Empreendedor” foi estatisticamente significativa e/ou que apresentaram diferenças significativas entre o grupo dos potenciais empreendedores e o dos não empreendedores. São, ainda, analisadas as principais motivações e obstáculos ao empreendedorismo, referidas por estes técnicos, na tentativa de averiguar se algumas políticas públicas poderão ter algum impacto a esse nível.

**Palavras-chave:** Análise de dados, espírito empreendedor, hospitais dos Açores, técnicos de diagnóstico e terapêutica.

**Abstract:** This study aims to characterize the entrepreneurial spirit of the Diagnosis and Therapeutics Technicians (DTT) of the Azorean hospitals, to see if they possess entrepreneurial qualities that can be useful in their workplace (intrapreneurship) and / or that lead them to create their own business. The main conclusions obtained from the analysis of the collected data will be presented, based on the use of a questionnaire (tried and tested). The main characteristics of the technicians whose association with the variable "Entrepreneurial Spirit" was statistically significant and / or indicated significant differences between the group of potential entrepreneurs and non entrepreneurs will be emphasized. The main motivations and obstacles to entrepreneurship mentioned by these technicians will also be analysed in an attempt to ascertain whether some public policies may have any impact at this level.

**Keywords:** Data analysis, entrepreneurial spirit, Azorean hospitals, diagnosis and therapeutics technicians.

### 1. Introdução

O empreendedorismo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento económico de uma região.

Algumas características do Sistema Nacional de Saúde (SNS) são determinantes para o desenvolvimento da oferta privada, nomeadamente a mobilidade do pessoal do SNS para o sector privado, a contratualização do sector privado pelo sector público e o sistema de deduções fiscais para gastos em saúde (Eira, 2010).

As estatísticas da saúde identificam nos Açores no sector público 3 hospitais, 18 centros de saúde e 5 centros psiquiátricos, empregando um total de 4827 trabalhadores. O sector privado inclui 5 estabelecimentos, empregando 350 trabalhadores. Em proporção os recursos humanos do sector da saúde nos Açores representam 4.4% da população activa, abaixo dos 5.9% referenciados a nível nacional por Eira (2010). De acordo com os dados fornecidos pelo Observatório de Emprego e Formação Profissional (OEFP), existiam nos Açores, no ano de 2009, 34 empresas na área da saúde humana (onde se inserem a fisioterapia, optometria, ortóptica, dietética, terapia ocupacional, terapia da fala, entre outras), empregando 129 trabalhadores e com um volume de negócios na ordem de 6.411.088,29 €, sendo que 16 destas empresas estariam em Ponta Delgada, empregando 63 trabalhadores e apresentando

um volume de negócios de 3.115.436,00 €. A dispersão está também traduzida a nível de equipamentos e estruturas do Serviço Regional de Saúde, obrigando a um maior consumo de recursos financeiros e a um sistema complexo na organização do sector (PROCONVERGÊNCIA, 2007).

As profissões que integram a carreira de técnico de diagnóstico e terapêutica são as seguintes: técnico de análises clínicas e de saúde pública, técnico de anatomia patológica, citológica e tanatológica, técnico de audiologia, técnico de cardiopneumologia, dietista, técnico de farmácia, fisioterapeuta, higienista oral, técnico de medicina nuclear, técnico de neurofisiologia, ortoptista, ortoprotésico, técnico de prótese dentária, técnico de radiologia, técnico de radioterapia, terapeuta da fala, terapeuta ocupacional, técnico de saúde ambiental (Diário da República, 1999).

De acordo com a Classificação Portuguesa das Profissões 2010 (2011), podemos dividir os TDT em dois grupos: o dos técnicos da medicina e farmácia (grupo 321) e o dos outros profissionais de saúde (grupo 226).

O objectivo deste trabalho é caracterizar o espírito empreendedor dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (TDT) que exercem a sua profissão num dos três hospitais dos Açores, os quais estão situados nas ilhas de São Miguel, Terceira e Faial. Procura-se, nomeadamente, conhecer e identificar as particularidades das dimensões que caracterizam o espírito empreendedor, visando a compreensão de todas as variáveis e relações entre estas, para melhor averiguar a existência, ou não, de um espírito empreendedor, no que concerne aos TDT dos hospitais dos Açores.

A motivação para conduzir este estudo numa população de funcionários por conta de outrem prende-se com o facto de o empreendedorismo não se relacionar exclusivamente com empresários; trata-se de perceber se os técnicos em estudo possuem características empreendedoras que sejam úteis no seu local de trabalho (intraempreendedorismo) e/ou que os levem a criar o seu próprio negócio.

Foram considerados sete grupos de variáveis (características sociodemográficas, socioprofissionais, socioeconómicas, factores psicológicos, factores cognitivos, obstáculos ao empreendedorismo, motivações para o empreendedorismo,), caracterizadas por diversos itens. Enfatizam-se as principais características dos TDT dos hospitais dos Açores cuja associação com a variável "*Espírito Empreendedor*" foi estatisticamente significativa e/ou que apresentaram diferenças significativas entre o grupo dos potenciais empreendedores e o dos não empreendedores. São, ainda, analisadas as principais motivações e obstáculos ao empreendedorismo, referidas por estes técnicos, na tentativa de averiguar se algumas políticas públicas poderão ter algum impacto a esse nível.

Na Secção 2, são abordados alguns conceitos importantes, nomeadamente os de empreendedorismo, empreendedor e espírito empreendedor, assim como os principais aspectos inerentes à dinâmica do empreendedorismo, estando a Secção 3 devotada aos procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Apresentam-se, na Secção 4, as principais conclusões obtidas a partir da análise dos dados recolhidos, com base na aplicação de um questionário (testado e validado), aos TDT dos hospitais dos Açores. Finalmente, na Secção 5 são apresentadas algumas considerações finais sobre o trabalho desenvolvido.

## **2. Dinâmica do empreendedorismo**

É no século XVIII que surge a primeira dessas definições, proposta por Cantillon, em 1775 (Sarkar, 2010; Gaspar, 2004), com o exemplo de "uma pessoa que paga um certo preço para o vender a preço incerto, tomando decisões sobre como obter e usar recursos assumindo o risco empresarial" (Couto, 2010; Sarkar, 2010).

Um ano mais tarde, Adam Smith referencia os empreendedores como sendo pessoas que reagem às alterações das economias, funcionando como agentes económicos que transformam a procura em oferta (Sarkar, 2010).



Já no século XX, Joseph Schumpeter e Peter Drucker ligam o empreendedorismo à inovação (Sarkar, 2010). Contudo, o empreendedorismo pode, também, ser encarado como um processo cultural (Weber et al., 2002), em que os indivíduos, com imaginação, sentido e flexibilidade, que estejam envolvidos em actividades empresariais com um objectivo social (GEM, 2009), mesmo que não estejam determinados no mercado (Reid, 2000), podem ser considerados “empreendedores sociais” (Rosário, 2007).

Há também a registar uma outra forma de empreendedorismo: o intra-empreendedorismo, definido como sendo o “processo de geração de empreendedorismo em empresas existentes” (Sarkar, 2010).

As características do empreendedor são um dos temas centrais nos estudos sobre empreendedorismo (Lago et al., 2005) realizados por diversos autores, sob diferentes perspectivas e inseridos numa variedade de áreas do conhecimento, não existindo consenso sobre a sua conceituação (Aiub, 2002; Lopes Jr e Souza, 2005; Almeida, 2003).

Os enfoques sobre empreendedorismo de maior destaque são o económico, representado por pensadores como Schumpeter, que o associa à inovação, e o comportamental, representado por pensadores como McClelland, que o associa ao desejo de poder, (Kornijezuk, 2004; Fillion, 1999).

Os indivíduos não têm que ser empreendedores, e aqueles que escolhem sê-lo têm características diferentes daqueles que o não são (Parker, 2005). Knight, em 1921, invocou a diferença entre os empreendedores e os restantes indivíduos da sociedade, reconhecendo-lhes competências e capacidades que lhes permitem produzir análises mais próximas da realidade, preparando-os para assumir riscos em situações de incerteza (Sarkar, 2010).

Mesmo não existindo um perfil científico que permita identificar com alguma certeza os empreendedores em potencial, há consenso sobre a possibilidade de se desenvolver as características que mais contribuem para a realização desse potencial, nomeadamente inovação, criatividade, propensão a correr riscos moderados, visão, necessidade de realização, perseverança e identificação de oportunidades (Filion, 1999). Não se trata de ser ou não ser empreendedor, mas de se situar dentro de um espectro de pessoas menos ou mais empreendedoras (Gimenez e Sunsin, 2001).

O termo “*espírito empreendedor*”, usado pela primeira vez por Schumpeter, que o igualou ao termo “*espírito selvagem*” (Couto, 2010), refere-se a uma predisposição psicológica que pode levar os indivíduos a correr riscos com a expectativa de obter algum lucro, e é o espírito empreendedor que irá determinar o aproveitamento de oportunidades (Bacic et al., 2006).

Dutra (2001) caracteriza os empreendedores como visionários e outros autores, tais como Vicente (2009) e Camilo (2005), definem-nos como exímios a identificar novas oportunidades, o que nos leva a ponderar a possibilidade de gostarem de prever e antecipar-se aos acontecimentos.

Cabe a Schumpeter a associação do empreendedor à iniciativa e à inovação. Também a determinação (Almeida, 2003), a realização pessoal, autonomia e independência (Rosário, 2007) foram referidas como traços dos empreendedores.

Numa tentativa de explicar o que é o espírito empreendedor, Neal Thornberry afirma que se trata de uma atitude muito própria, uma emoção centrada no prazer da descoberta, na tentativa de encontrar algo novo, e uma capacidade de reconhecer as boas oportunidades e criar um negócio com base nelas. Quase todos os empreendedores querem algo, não necessariamente para ganhar dinheiro, envolvendo-se principalmente com o intuito de criar um negócio memorável, provando que são capazes de realizar as suas ideias (Sarkar, 2010).

Embora não haja um modelo para descrever o espírito empreendedor, este deverá envolver determinados aspectos: desejo de criar, necessidade de manter o controlo das situações, convicção, capacidade de enfrentar a incerteza, auto-confiança, persistência, capacidade de aprender com os erros (Sarkar, 2010).

É comum considerar que as características empreendedoras do ser humano são inatas, sendo que somente uma minoria nasceria com esse dom, enquanto uma maioria estaria destinada a

submeter-se às orientações e vontades de terceiros. No entanto, o espírito empreendedor é um potencial de qualquer ser humano (Lago *et al.*, 2005), é uma característica de um indivíduo (Chagas e Freitas, 2001), e necessita de algumas condições indispensáveis para se materializar e produzir efeitos (Lago *et al.*, 2005).

Os indivíduos não decidem começar um negócio no vazio. Em vez disso, consultam e são influenciados por outros indivíduos, no seu ambiente (Aldrich e Cliff, 2003).

A dinâmica do empreendedorismo é afectada pelas alterações das condições na envolvente, onde existe um largo conjunto de factores que podem fomentá-lo, tais como o sistema de apoio social e família, as fontes de financiamento, os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, a comunidade local, as agências públicas, a envolvente cultural, política e económica (Almeida, 2003).

Características, tais como o género, a idade, a profissão, a localização geográfica, as habilitações académicas, possuir formação em gestão, a experiência profissional, os antecedentes familiares e a percepção da criação de uma empresa na actualidade como vantagem, podem influenciar a decisão de empreender. Da mesma forma, algumas características psicológicas, tais como a liderança, a criatividade, o sucesso, o trabalho, a ética e os objectivos (Ferreira *et al.*, 2010) também o podem fazer. Os aspectos psicológicos relativos ao empreendedorismo mais citados são a necessidade de realização (esta atitude é encontrada em pessoas que querem ser pessoalmente responsáveis pela resolução de problemas, pela implementação de estratégias e pela formulação de objectivos e a isto deverá ser adicionada uma forte motivação), o locus de controlo (o grau em que cada indivíduo pensa ser capaz de influenciar os resultados dos negócios), assumir ou avaliar riscos - sejam eles financeiros ou pessoais, inovação e aspectos psicossociais e motivacionais que determinariam a formação de uma personalidade empreendedora (Morales, 2004; Nijkamp, 2000).

Para identificar o potencial empreendedor, além das características psicológicas, é necessária uma infra-estrutura cognitiva adequada. Isto é: o potencial empreendedor surge quando um indivíduo consegue perceber uma oportunidade, reconhecendo-a como potencialmente exequível, e dedicando-lhe a competência, capacidade e vontade necessárias para o seu desenvolvimento (Lages, 2010; Reitan, 1997).

Na decisão de empreender está, também, implícita, frequentemente, uma motivação: o desejo de mudança que envolve a transformação de um estilo de vida em outro diferente. É mais provável que a mudança ocorra quando o indivíduo é sujeito a um estímulo, levando o indivíduo a aproveitar, ele próprio, a ideia, estabelecendo a sua empresa com esse objectivo (Ferreira *et al.*, 2010).

O domínio de certos conhecimentos e habilidades (Ferreira *et al.*, 2010), bem como a experiência profissional (Ferreira *et al.*, 2010; Robinson e Sexton, 1994), são apontados como motivação para o empreendedorismo. Ainda, dentro dos factores motivacionais, Aldrich e Cliff (2003), Almeida (2003), Paulino e Rossi (2003), Greatti (2003) e Filion (1999) fazem referência à importância da presença de empreendedores na família, como estímulo ao empreendedorismo.

Os relatórios do GEM (2009) indicam que são quatro as principais debilidades limitadoras da actividade empreendedora em Portugal:

1. Os obstáculos no acesso a capitais e desconhecimento dos meios financeiros existentes;
2. A inconstância das políticas industriais, das estratégias de desenvolvimento nacional e dos programas de apoio do governo;
3. A pouca oferta no ensino do empreendedorismo como disciplina nas escolas;
4. O insuficiente desenvolvimento dos serviços comerciais e profissionais.

Ainda que a detenção de um grau de ensino superior não seja um pré-requisito para iniciar uma nova empresa, muitos empreendedores manifestam necessidade de receber formação em áreas como as de gestão geral, finanças, estratégia, marketing, liderança e comunicação (Ferreira *et al.*, 2010). Sarkar (2010) afirma que, apesar de muitos empreendedores de sucesso

terem pouca ou nenhuma qualificação, no sentido formal, uma educação de qualidade pode ser determinante para o sucesso.

Em Portugal, tem havido melhorias significativas nas infra-estruturas, na incorporação de disciplinas de empreendedorismo nos planos curriculares dos cursos de ensino superior, um gradual surgimento de empresas e fundos de capitais de risco, uma simplificação dos procedimentos para a constituição de novas empresas e uma maior eficiência dos mercados financeiros (Ferreira *et al.*, 2010).

Um dos principais obstáculos ao empreendedorismo é a difícil obtenção de capital (Pinto *et al.*, 2010; GEM, 2009). Os indivíduos terão mais tendência a investir se percepcionarem uma opção de negócio vantajosa, com uma recompensa financeira tangível.

De acordo com Lages (2010), os TDT com uma maior propensão para o empreendedorismo são aqueles cuja função está directamente relacionada com o atendimento e tratamento de utentes (nomeadamente: audiologistas, dietistas, técnicos de farmácia, fisioterapeutas, higienistas orais, ortoprotésicos, técnicos de próteses dentárias, técnicos de saúde ambiental, terapeutas da fala e terapeutas ocupacionais) e cujo investimento inicial para lançar uma empresa nesta área é consideravelmente inferior à de outros grupos de TDT que não lidam tão directamente com o público e que dependem de elevados investimentos iniciais para concretizar a constituição de uma empresa.

### 3. Metodologia

A técnica de recolha de dados consistiu na aplicação de um questionário (testado e validado), aos TDT dos hospitais dos Açores, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 73,53%, o que corresponde a uma amostra de dimensão 125. O período de aplicação dos questionários decorreu entre 15 Outubro de 2010 e 31 de Janeiro de 2011.

O questionário utilizado baseou-se no apresentado em Lages (2010), o qual é composto por diversos itens que caracterizam o espírito empreendedor. Este questionário contém essencialmente questões fechadas, cujas respostas obedecem a uma escala de 1 (“nunca/nenhuma/insignificante”) a 7 (“decisivamente/muito importante”).

“Desenvolvido e testado no segundo trimestre de 2009, o questionário está dividido em quatro partes distintas. A primeira parte diz respeito à caracterização sociodemográfica e socioprofissional (recolha de dados pessoais). A segunda parte diz respeito à recolha de dados sobre os factores socioeconómicos. Uma terceira parte foi elaborada no sentido de obtermos informação ao nível do perfil psicológico. E por último, a quarta parte consiste na obtenção de informação relativa ao perfil cognitivo dos TDT” (Lages, 2010).

Com o objectivo de limitar a amostra aos TDT dos hospitais dos Açores, foram feitas apenas pequenas alterações no que concerne às características sociodemográficas do questionário original, sendo de referir que o questionário utilizado no presente estudo pode ser encontrado em Cardoso (2011).

Foram elaboradas e testadas hipóteses com base em sete grupos de variáveis (características sociodemográficas, socioprofissionais, socioeconómicas, factores psicológicos, factores cognitivos, obstáculos ao empreendedorismo, motivações para o empreendedorismo) caracterizadas por diversos itens.

No presente estudo, considera-se que os “*Empreendedores Actuais*” são os indivíduos que possuem a sua própria empresa; os “*Não Empreendedores*” são os que não possuem a sua própria empresa e não crêem ser possível a sua criação; enquanto os “*Empreendedores Potenciais*” são os que nunca pensaram em criar a sua própria empresa mas crêem ser possível a sua criação ou já pensaram em criar a sua própria empresa mas crêem não ser possível a sua criação. Considerou-se, ainda, a variável “*Espírito empreendedor*” com apenas duas categorias: “*Empreendedores*” (onde se incluem os “*Empreendedores Actuais*” e os “*Empreendedores Potenciais*”) e “*Não Empreendedores*”. Foi criada, ainda, a variável “*Espírito Empreendedor*”, a qual contém duas categorias: “*Empreendedores*” (onde se incluem os Empreendedores Actuais e os Empreendedores Potenciais) e “*Não Empreendedores*” (Cardoso, 2011).

Para além da aplicação de técnicas de Estatística Descritiva, foram utilizados alguns testes de hipóteses não paramétricos (teste de independência do Qui-quadrado, teste de Mann-Whitney, teste de Kruskal-Wallis) e a Análise de Correspondências Múltiplas (ACM).

#### 4. Apresentação dos resultados

Dos 125 inquiridos, 24,8% são do género masculino e 75,2% são do género feminino; 41,6% encontram-se na faixa etária acima dos 36 anos, 26,4% entre os 26 e os 30 anos, 16,8% entre os 31 e os 35 e 15,2% entre os 21 e os 25 anos.

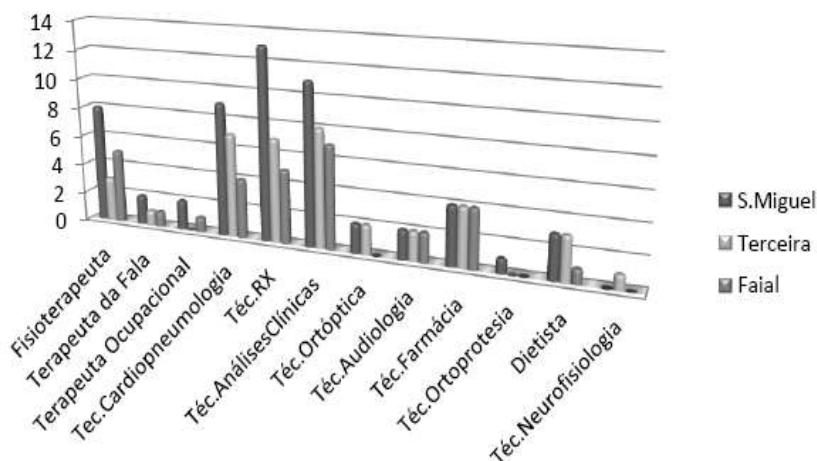


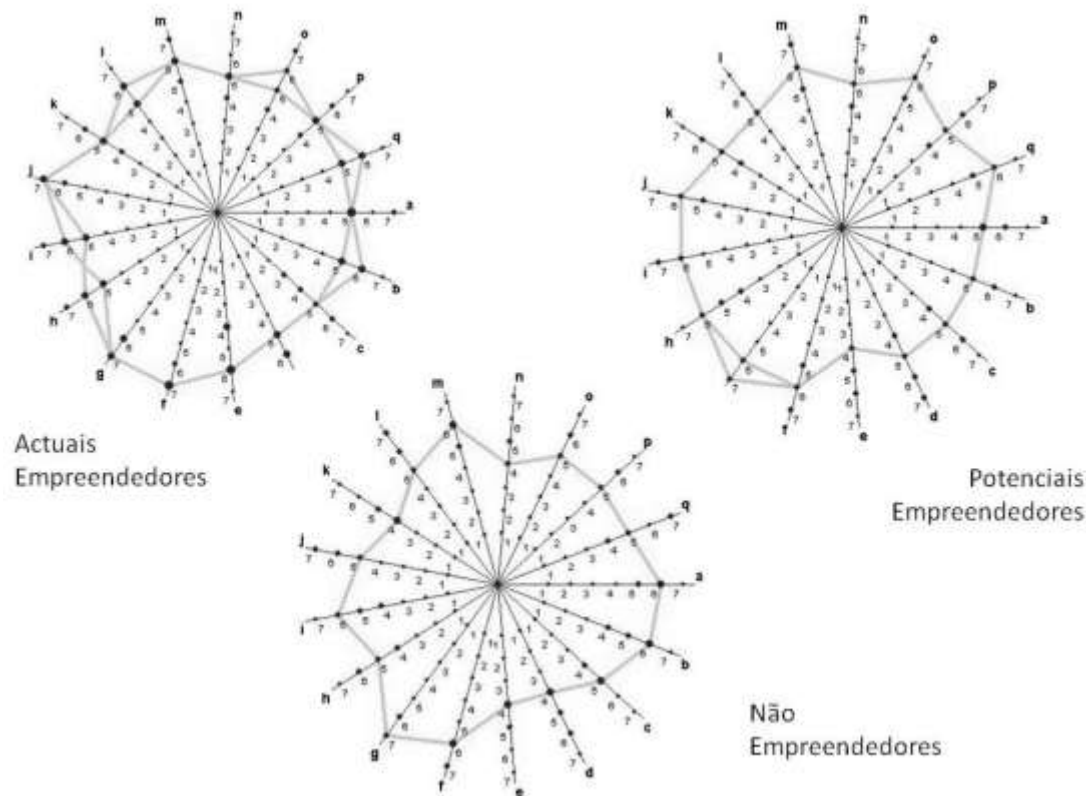
Figura 1 – Distribuição dos TDT de acordo com a profissão e a ilha onde exercem (%)

Dos 125 inquiridos, 20,8% são técnicos de análises clínicas e saúde pública. Os técnicos de neurofisiologia têm uma expressão de 0,8%, tal como os técnicos de ortoprotésia. Do total dos técnicos, 45,6% exercem a sua profissão em São Miguel, 30,4% na Terceira e 24,0% no Faial.

A maioria detém o grau de licenciado (88,8%), 9,6% o de bacharel e 1,6% o de mestre. Apenas 10,4% do total possui formação em gestão. Dos 125 inquiridos, 63,2% não exercem a sua profissão em mais nenhuma instituição para além do hospital; 34,4% exercem também no sector privado; 0,8% exercem também em instituições sem fins lucrativos e 1,6% exercem também no sector privado e em instituições sem fins lucrativos.

A maioria dos TDT da nossa amostra (62%) são Empreendedores Potenciais, seguem-se os Não Empreendedores (29%) e, por último, os Empreendedores Actuais (8%).

A Figura 2 apresenta os gráficos Zoom-Star, a duas dimensões (2D), relativos aos perfis Psicológicos dos TDT consoante as categorias “Empreendedores Actuais”, “Empreendedores Potenciais” e “Não Empreendedores”, em que as linhas contínuas correspondem aos valores observados mais frequentes para cada uma das variáveis. A escala utilizada nas questões referentes aos factores psicológicos foi a seguinte: 1- Nunca, 2- Quase nunca, 3- Poucas vezes, 4- Algumas vezes, 5- Bastante, 6- Muito, 7- Sempre).



**Figura 2-** Gráficos Zoom- Star, a 2D, referentes aos perfis psicológicos dos Empreendedores Actuais, Empreendedores Potenciais e Não Empreendedores

A nível dos Factores Psicológicos, verifica-se uma maior semelhança entre os Empreendedores Actuais e os Empreendedores Potenciais, sendo o grupo dos Não Empreendedores o que mais se distingue dos restantes. A variável onde esta diferença é mais notória é a relativa ao “gosto pela previsão e antecipação de acontecimentos” (j) – onde os valores da moda se apresentam por ordem crescente (5, 6 e 7) caso se tratem, respectivamente, de Não Empreendedores, Empreendedores Potenciais e Empreendedores Actuais. Os grupos mais semelhantes entre si são o dos Empreendedores Potenciais e dos Empreendedores Actuais, distinguindo-se estes dois grupos do dos Não Empreendedores sobretudo no que diz respeito à “estabilidade emocional” (a), ao “entusiasmo na hora de iniciar novos projectos” (d), à “tolerância e utilização dos fracassos para aprender” (k) e à “predisposição para assumir riscos” (n), por apresentarem valores da moda superiores aos dos referentes aos Não Empreendedores.

Nas questões referentes aos factores cognitivos foi utilizada também uma escala de 1 a 7 (1-Nunca /7-Sempre ou 1-Completamente falso / 7-Verdadeiro ou 1-Insignificante /7-Falso, consoante os itens em consideração). No que concerne ao valor da moda e no que diz respeito aos factores cognitivos, são notórias as diferenças na variável correspondente à afirmação “para estabelecer o meu negócio vou dar o meu máximo sem qualquer limite de tempo”, onde o valor mais alto (6) da moda é o referente aos Empreendedores Actuais, seguindo-se o dos Empreendedores Potenciais (5) e finalmente o dos Não Empreendedores (4). Os grupos mais semelhantes entre si são o dos Empreendedores Potenciais e o dos Empreendedores Actuais, distinguindo-se do dos Não Empreendedores sobretudo no que se refere à “tendência para acreditar que tudo correrá bem” (5 versus 4), a “conseguir fazer tudo o que decide fazer” (5 versus 4), a “considerar potenciais ou existentes investidores como fontes para o surgimento de uma ideia ou negócio” (6 versus 7) e a “identificar novas oportunidades de negócio como fontes para o surgimento de uma ideia ou negócio” (6 versus 7), onde os valores relativos à moda foram idênticos no caso do Empreendedores Actuais e dos Empreendedores Potenciais e diferentes dos dos Não empreendedores.



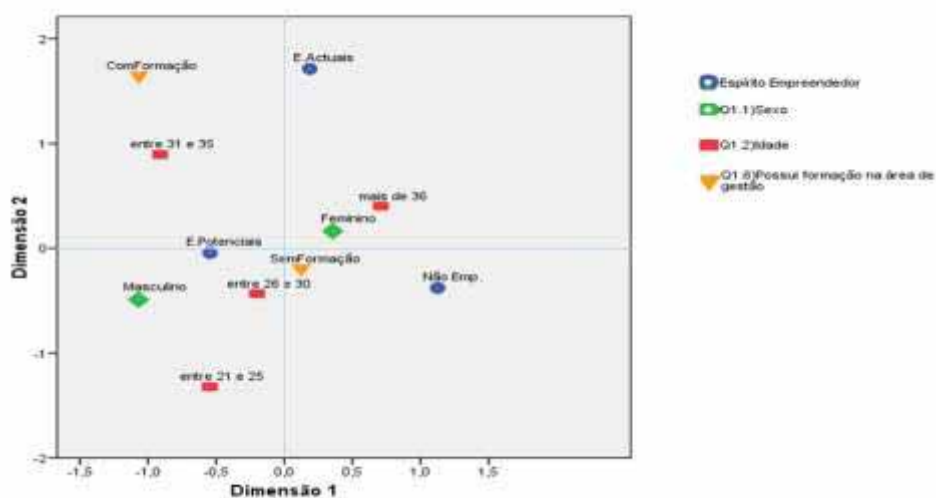
A Tabela 1 contém as variáveis cuja associação com a variável “Espírito Empreendedor” foi estatisticamente significativa, segundo o teste de independência do Qui-quadrado ( $\chi^2$ ).

**Tabela 1-** Associação significativa com a variável “Espírito Empreendedor”

Características	Itens (p-value)
Sócio-Demográficas	Sexo (0,006); Idade (0,076); Formação em Gestão (0,063).
Sócio-Profissionais	Profissão (0,051); Experiência Profissional (0,064)
Sócio-Económicas	Ter familiar empresário (0,006); Vantagem na criação de uma empresa (0,010).
Factores Psicológicos	Entusiasmo (0,027); Iniciativa (0,062); Previsão e antecipação (0,056).
Factores Cognitivos	Experiência num determinado mercado ou indústria como fonte de ideia ou negócio (0,1); Clientes como fonte de ideia de negócio (0,033).
Obstáculos	Difícil obtenção de capital (0,011); Preferência por horários e planos estabelecidos por outros (0,009)

O mapa perceptual da Figura 3, resultante da aplicação da Análise de Correspondências Múltiplas (ACM), mostra o comportamento associativo das categorias das variáveis sociodemográficas cuja associação com a variável “Espírito Empreendedor” é significativa. A primeira dimensão permite opor os Empreendedores Potenciais aos Não Empreendedores. Verifica-se que a maioria dos Não Empreendedores da nossa amostra tem mais de 36 anos (55,6%), é do sexo/ género feminino (91,7%) e não tem formação em gestão (97,2%). No caso desta análise, a quantidade de informação explicada pelos dois primeiros eixos é de cerca de 66,8% da variância total, já que a primeira dimensão explica 36,9% da variância total e a segunda dimensão explica 29,9% da variância total. O espírito empreendedor dos TDT dos hospitais dos Açores é maior entre os homens (90,3%) do que entre as mulheres (64,5%), e entre os indivíduos com idade entre 31 e 35 anos (90,5%). É, ainda, de salientar que, dos TDT da nossa amostra com formação na área de gestão, 92,3% são Empreendedores (Potenciais ou Actuais), enquanto dos que não possuem formação na área de gestão apenas 68,5% estão nessas condições.

Embora associação não signifique causalidade, os homens são referidos em GEM (2010) como mais empreendedores do que as mulheres – o que coincide com os resultados verificados neste estudo. Os homens são apontados como tendo maior desejo de independência e facilidade em deixar um emprego para criar uma nova empresa, enquanto as mulheres parecem ter mais dificuldade na criação de uma empresa própria por motivos, na sua maioria, relacionados com a situação familiar e com o facto de serem mães.

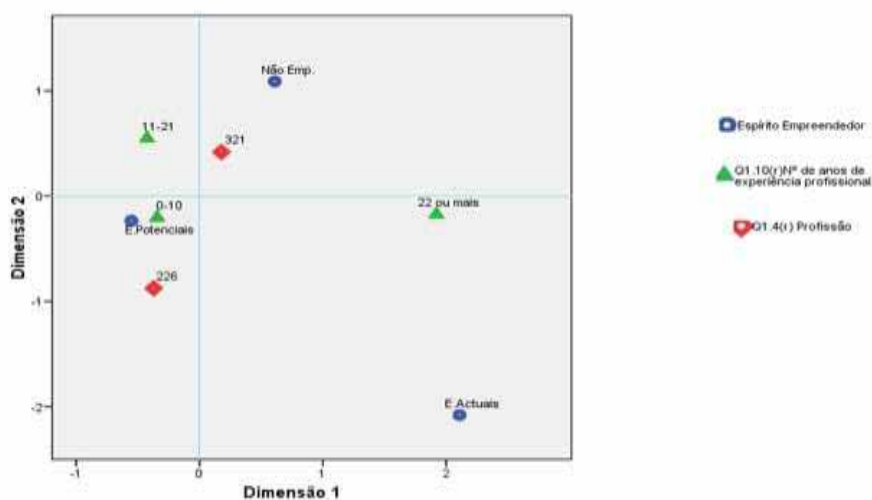


**Figura 3-** Mapa perceptual das características sócio-demográficas cuja associação com a variável “Espírito Empreendedor” é significativa



O mapa perceptual da Figura 4 apresenta as características socioprofissionais cuja associação com a variável “Espírito Empreendedor” é significativa. A primeira dimensão (*Experiência Profissional*) opõe os menos experientes aos mais experientes (22 anos ou mais), enquanto a segunda dimensão (*Espírito Empreendedor*) opõe os Não Empreendedores aos Empreendedores. Podemos verificar que: os Não Empreendedores estão mais próximos das profissões englobadas na categoria 321 (Técnicos de medicina e farmácia); Os Empreendedores Potenciais têm maioritariamente (67%) entre 0 e 10 anos de serviço e são essencialmente da categoria profissional 226 (“Outros profissionais de saúde”); Os Empreendedores Actuais têm maioritariamente (6 em 10) 22 ou mais anos de experiência profissional. A primeira dimensão explica cerca de 47,8% da variância total e a segunda dimensão explica cerca de 40,1% da variância total. É de salientar que o espírito empreendedor é maior (82,5%) entre os técnicos do Grupo 226 (“Outros profissionais de saúde”) do que entre os técnicos do Grupo 321 (“Técnicos de Medicina e Farmácia”) (65,5%). A experiência profissional dos Empreendedores (Potenciais ou Actuais) é, em média, de 9,98 anos, enquanto a dos Não Empreendedores se situa nos 14,08 anos.

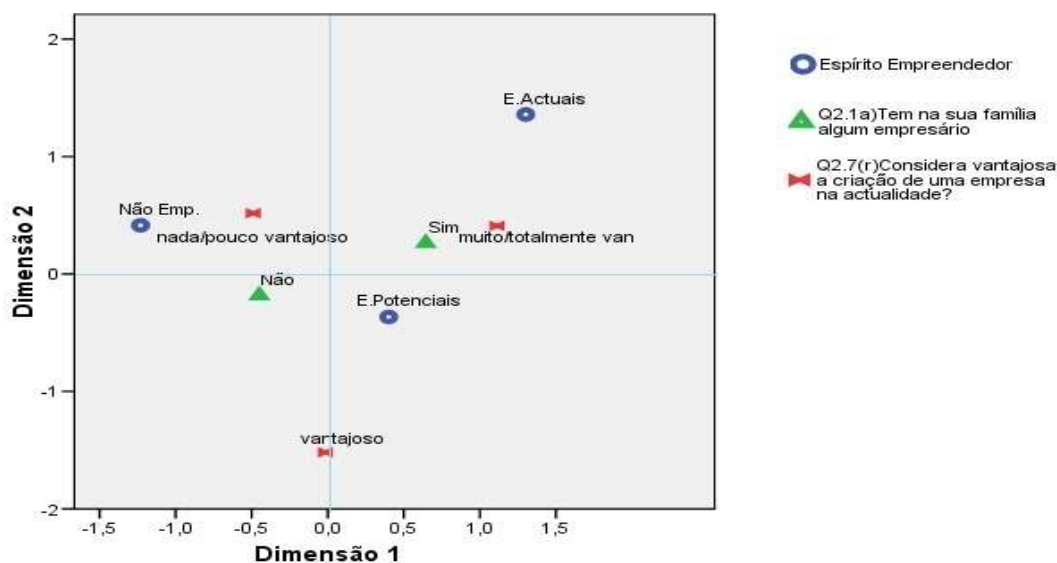
Ferreira *et al.* (2010) e Robinson e Sexton (1994) referem que os empreendimentos têm mais sucesso quando inseridos na área de experiência profissional do indivíduo e que este se torna empreendedor quando já tem uma certa maturidade intelectual. Os nossos resultados apoiam estas conclusões, na medida em que, embora sendo os Não Empreendedores detentores de médias de anos de experiência profissional mais elevadas, o valor registado pelos Empreendedores Actuais e Potenciais é de 9,98 anos.



**Figura 4-** Mapa perceptual das características socioprofissionais cuja associação com a variável “Espírito Empreendedor” é significativa.

Pelo mapa perceptual da Figura 5, relativo às características socioeconómicas, obtido também com base na ACM, verificou-se que as categorias que mais se aproximam da categoria dos “Não Empreendedores” são “Considerar nada ou pouco vantajosa a criação de uma empresa na actualidade” e “Não ter familiares empresários”. É de referir, ainda, que no caso da categoria “Empreendedores Actuais” as categorias mais próximas desta são “Considerar muito vantajoso criar a sua própria empresa” e “Ter familiar empresário”. As duas primeiras dimensões explicam, respectivamente, 46,1% e 35,6 % da variância total. São os Empreendedores (Potenciais ou Actuais) quem mais considera *totalmente vantajosa /muito vantajosa /vantajosa* a criação de uma empresa na actualidade (cerca de 56%). A percentagem

de TDT que apresenta espírito empreendedor é maior entre os técnicos que têm na família algum empresário (84,3%) do que entre os restantes técnicos (61,6%).



**Figura 5-** Mapa perceptual das características socioeconómicas cuja associação com a variável “espírito empreendedor” é significativa

Os factores psicológicos dos TDT dos hospitais dos Açores relativamente aos quais se verificou associação com a variável “Espírito Empreendedor” foram o entusiasmo, a iniciativa e a previsão e antecipação de acontecimentos.

Sendo o empreendedor caracterizado pela inovação, iniciativa, criatividade, entre outros, seria de esperar que o entusiasmo estivesse presente na altura de iniciar novos projectos – o que se verifica nos empreendedores da amostra. Nesse contexto, cerca de 78,4% dos Empreendedores (Actuais ou Potenciais) optaram pelas respostas “bastante/muito/sempe entusiastas” na hora de iniciar novos projectos (versus 52,8% dos Não empreendedores). A análise dos resíduos ajustados indica a existência de uma forte associação entre as categorias “poucas/algumas vezes entusiastas” e “não empreendedores” (resíduos ajustados, respectivamente, 0,9 e 2,6); “sempe entusiastas” e “Empreendedores Potenciais” (resíduo ajustado 2,5); “bastantes entusiastas” e “Empreendedores Actuais” (resíduo ajustado 1,5).

Cerca de 36,4% dos Empreendedores (Potenciais ou Actuais) afirmaram gostar *muito* ou *sempe* de tomar a iniciativa em situações complexas ou delicadas (versus apenas 11% dos Não Empreendedores).

Verificou-se que 80% (8 em 10) dos Empreendedores Actuais que constituem a nossa amostra gostam *bastante/ muito/sempe* de prever e antecipar-se aos acontecimentos. Verifica-se, ainda, que os Empreendedores (Potenciais ou Actuais) são os que mais gostam (*bastante/muito/ sempe*) (76,1%) de prever e antecipar-se aos acontecimentos (versus 72,2% dos Não Empreendedores).

A curiosidade está aliada à criatividade e à inovação – características atribuídas aos empreendedores por comportamentalistas e economistas, respectivamente. Seria, assim, expectável que a amostra apresentasse uma percentagem de empreendedores que sentissem curiosidade para conhecer temas novos ou maneiras diferentes de actuar. Verificou-se que quem mais sente curiosidade para conhecer temas novos ou maneiras diferentes de actuar (*bastante/muito/sempe*) são os Empreendedores (Potenciais ou Actuais), com 91,0% das respostas, contra apenas 74,2% dos Não Empreendedores.

Também o desafio está associado à criatividade e à inovação – características atribuídas aos empreendedores. Verificou-se que quem mais se sente estimulado perante novos desafios

(*muito/sempr*e) são os Empreendedores (Potenciais ou Actuais), com 63,7% das respostas, contra 55,5% dos Não Empreendedores.

Dentro do grupo dos factores cognitivos dos TDT dos hospitais dos Açores, apresentaram associação significativa com a variável “*Espírito Empreendedor*” a “*Experiência num determinado mercado ou indústria como fonte de ideia de negócio*” e os “*Cientes como fonte de ideia de negócio*”. São os Empreendedores (Potenciais ou Actuais) que mais consideram como fontes de negócio “*importantes/muito importantes*” a experiência num determinado mercado ou indústria (72,7%) e os clientes (70,5%). Muitas vezes o empreendedorismo está relacionado com o conhecimento prévio adquirido durante o desempenho da profissão. Sendo o grupo dos TDT caracterizado, de uma maneira geral, pelo contacto com o utente, poderá ser esse o motivo para haver mais indivíduos Empreendedores Actuais e Empreendedores Potenciais que consideram significativa que os clientes possam ser uma fonte de ideia ou negócio.

Dar mais ênfase às probabilidades de sucesso de um negócio comparativamente às probabilidades de insucesso, corresponde à percepção optimista do sucesso, referida por Lages (2010) como sendo um dos factores cognitivos associados aos empreendedores. Na nossa amostra todos os Empreendedores (Potenciais ou Actuais) responderam “*algumas vezes*”, “*bastante*”, “*muito*” ou “*sempre*”, mostrando que enfatizam mais as probabilidades de sucesso comparativamente às de insucesso, indo, assim, de encontro ao que é referido na literatura.

Recorrendo ao Teste de Mann-Whitney, verificou-se que, no que concerne aos factores psicológicos, as diferenças significativas entre o grupo dos Empreendedores (Potenciais ou Actuais) e o grupo dos Não Empreendedores residiam nas questões referentes ao entusiasmo ( $p\text{-value}=0.003$ ), iniciativa ( $p\text{-value}=0.004$ ), curiosidade ( $p\text{-value}=0.010$ ) e estímulo perante novos desafios ( $p\text{-value}=0.079$ ); Não foram observadas diferenças significativas relativamente aos factores cognitivos.

Através do teste de Kruskal Wallis, foi possível concluir que há diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos três grupos (“*Empreendedores Potenciais*”, “*Empreendedores Actuais*” e “*Não Empreendedores*”), nas questões referentes ao entusiasmo ( $p\text{-value}=0.009$ ), iniciativa ( $p\text{-value}=0.013$ ) e curiosidade ( $p\text{-value}=0.030$ ) – factores psicológicos – e no factor cognitivo “*maior ênfase nas probabilidades de sucesso de uma empresa, comparativamente às probabilidades de insucesso*” ( $p\text{-value}=0.066$ ).

Para inferir quais os obstáculos que fazem com que os Empreendedores Potenciais e os Não Empreendedores ainda não tenham criado o seu próprio emprego/empresa, foi lhes perguntado em que medida (1= *insignificante*/ 7= *muito importante*) determinadas afirmações seriam pertinentes. Os obstáculos percebidos pelos TDT dos hospitais dos Açores cuja associação com a variável “*Espírito Empreendedor*” foi significativa foram a difícil obtenção de capital e a preferência por horários e planos de trabalho estabelecidos por outros. Muitos dos Não Empreendedores consideram que a difícil obtenção de capital é um obstáculo *insignificante/pouco significativa* (57,1%) e que cumprir horários e planos de trabalho estabelecidos por outros é um obstáculo *importante/muito importante* (41,2%).

Verificamos que os Empreendedores Potenciais apontam a “*preferência pela estabilidade e previsibilidade à incerteza e riscos*” e o “*não tencionar abdicar de uma vida social plena e intensa (família, lazer, etc.)*” como obstáculos à criação do seu negócio, onde, numa escala de 1 (um) a 7 (sete), o valor obtido para a moda, tal como o obtido para a mediana, é 5.

Os Não Empreendedores apontam a “*preferência pela estabilidade e previsibilidade à incerteza e riscos*” como obstáculo à criação do seu negócio, onde, numa escala de 1 a 7, a moda assume o valor máximo (7) e a mediana um valor próximo deste (6). Também no caso dos Não Empreendedores o “*não tencionar abdicar de uma vida social plena e intensa*” tem associado o valor de 6 para a mediana, embora o valor da moda seja relativamente baixo (1).

Aos indivíduos que já tinham considerado a possibilidade de vir a criar o seu próprio emprego/empresa, ou que já possuíam a sua empresa (Empreendedores Potenciais ou Actuais,

respectivamente), foi perguntado em que medida determinadas afirmações seriam pertinentes, com a finalidade de identificarmos as suas motivações.

As principais motivações dos Empreendedores Potenciais da nossa amostra são a “*realização pessoal*” e o “*estímulo através do desafio*”, onde, numa escala de 1 a 7 a moda assumiu o valor máximo (7). Os valores da moda foram de 5 no que concerne ao “*crescimento e aprendizagem pessoal*” e “*atingir objectivos e ser reconhecido por tal*”.

A principal motivação dos Empreendedores Actuais é a “*realização pessoal*” onde, numa escala de 1 a 7 o valor da moda foi o máximo (7). Verifica-se, ainda, que no que concerne ao “*crescimento e aprendizagem pessoal*” e a “*atingir objectivos e ser reconhecido por tal*” os valores da moda, para este grupo, foram ambos de 6. Foi constatada, ainda, a existência de um valor relativamente elevado da moda para o “*estímulo através do desafio*”. Os valores da mediana para estes quatro itens foram, também, relativamente elevados.

Embora o GEM (2010) revele que, nos Açores, 59,0% dos empreendedores refiram como principal factor motivador da actividade empreendedora a necessidade, na nossa amostra é a realização pessoal que surge como principal motivação para o empreendedorismo. No estudo das empresas que revelam o maior crescimento, realizado pela Inc (2003), a principal motivação que leva um empreendedor a iniciar o seu próprio negócio é o desafio (Sarkar, 2010), que surge também como uma das principais motivações apontadas pelos Empreendedores Potenciais da nossa amostra.

## 5. Considerações finais

A dispersão a nível de equipamentos e estruturas do Serviço Regional de Saúde dos Açores é financeiramente dispendioso, pelo que a minimização desses custos poderá passar pela aposta no sector privado, através do incentivo ao intraempreendedorismo. Espera-se que uma aposta neste âmbito possa impulsionar até mesmo o investimento em algumas especialidades ainda não existentes nos hospitais dos Açores no âmbito das Actividades profissionais dos Técnico de Diagnóstico e Terapêutica.

Verificou-se que os perfis (psicológico e cognitivo) dos indivíduos empreendedores apresentam características que são, em parte, semelhantes às dos Empreendedores Potenciais, mas distintas das dos Não Empreendedores.

As principais características do Espírito Empreendedor dos TDT dos hospitais dos Açores cuja associação com a variável “*Espírito Empreendedor*”, e conseqüentemente com a capacidade de desenvolver novos projetos de intraempreendedorismo, foi estatisticamente significativa e/ou que apresentaram diferenças significativas entre os dois grupos estão sintetizadas na Tabela 2. O GEM (2009) aponta os principais obstáculos, que se prendem, essencialmente, com necessidades de apoio financeiro e, para colmatar essas necessidades, surgem vários apoios propostos pelo Governo Regional (também em parceria com o Governo da Administração Central e União Europeia). No entanto, como os principais obstáculos referidos, no nosso estudo, pelos Empreendedores Potenciais são a preferência pela estabilidade e previsibilidade à incerteza e riscos (tal como os Não Empreendedores) e o não tencionar abdicar de uma vida social plena e intensa (família, lazer, etc.), isso poderá significar que as políticas de incentivo ao empreendedorismo (apoio financeiro) não são determinantes para a decisão de empreender dos TDT dos hospitais dos Açores. Há, então, que apostar em outros factores motivacionais, tais como os incentivos através do desafio e a qualidade da formação em gestão e áreas afins, que potenciem o crescimento e a aprendizagem pessoal, de forma a abrir novos horizontes à imaginação, que façam emergir objectivos conducentes a uma maior realização pessoal por parte destes técnicos.

A maioria dos TDT da nossa amostra (62%) são Empreendedores Potenciais, pelo que uma aposta em factores motivacionais, tais como os referidos, poderá fazer desabrochar o potencial empreendedor dos TDT dos hospitais dos Açores, o que poderá beneficiar uma grande parte da população destas ilhas, minimizando o efeito da dispersão geográfica das mesmas. Com os problemas financeiros provenientes da crise mundial que afecta os nossos

tempos, a percepção da vantagem de negócio está condicionada. No entanto, também é certo que os negócios surgem de oportunidades e que o empreendedorismo tende a aumentar em alturas mais difíceis.

O facto de não existirem respostas de todas as valências pode limitar as conclusões do estudo; note-se que nem todas as especialidades estão presentes nos hospitais dos Açores. Na realidade, embora no grupo dos TDT estejam englobadas dezoito profissões, há quatro delas que não têm, por enquanto, representação em nenhum dos hospitais do arquipélago, nomeadamente: higienista oral, técnico de medicina nuclear, técnico de próteses dentárias, técnico de radioterapia e técnico de saúde ambiental.

**Tabela 2 - Síntese das características do espírito empreendedor dos TDT dos hospitais dos Açores**

Características	Empreendedor (Potencial ou Actual)	Não Empreendedor
<b>Sexo</b>	Masculino	Feminino
<b>Idade</b>	Entre 31 e 35 anos	≥ 36 anos
<b>Formação em Gestão</b>	Tem formação	Não tem formação
<b>Profissão</b>	Grupo 226	Grupo 321
<b>Experiência Profissional</b>	$\bar{X}$ idades 9,98	$\bar{X}$ idades 14,08
<b>Ter familiar empresário</b>	Tem familiar empresário	Não tem familiar empresário
<b>Vantagem na criação de uma empresa</b>	Considera vantajoso	Não considera vantajoso
<b>Difícil obtenção de capital</b>	Considera ser um obstáculo à criação de uma empresa	Não percebe a difícil obtenção de capital como obstáculo à criação de uma empresa
<b>Preferência por horários e planos estabelecidos por outros</b>	Não preferem	Preferem
<b>Entusiasmo</b>	<b>Entusiastas</b>	<b>Pouco Entusiastas</b>
<b>Iniciativa</b>	Muita iniciativa	Tem iniciativa
<b>Preferência em prever e antecipar acontecimentos</b>	Não	Sim
<b>Curiosidade para conhecer temas novos ou maneiras diferentes de actuar</b>	Mais curiosos ( <i>muito / sempre</i> )	Menos curiosos ( <i>bastante</i> )
<b>Estímulo perante novos desafios</b>	Muito / Sempre	Bastante / Muito
<b>Maior ênfase nas probabilidades de sucesso de um negócio comparativamente com as de insucesso.</b>	Ênfase nas probabilidades de sucesso de um negócio em relação às de insucesso.	Menos ênfase nas probabilidades de sucesso de um negócio em relação às de insucesso.
<b>Experiência num determinado mercado ou indústria fonte de ideia de negócio</b>	Sim	Não
<b>Clientes como fonte de ideia de negócio</b>	Sim ou talvez	Não
<b>Principais Obstáculos</b>	Preferência pela estabilidade e previsibilidade à incerteza e riscos; Não tencionar abdicar de uma vida social plena e intensa (família, lazer, etc.)	Preferência pela estabilidade e previsibilidade à incerteza e riscos.
<b>Principais Motivações</b>	Realização pessoal; Desafio.	---

#### Referências bibliográficas

- Aiub, G., (2002). *Inteligência Empreendedora: Uma Proposta Para A Capacitação De Multiplicadores Da Cultura Empreendedora*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Aldrich, H., Cliff, J. (2003). The Pervasive Effects Of Family On Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective. *Journal of Business Venturing* 18, 573 – 596.



- Almeida, P., (2003). Da Capacidade Empreendedora aos Activos Intangíveis no Processo de Criação de Empresas do Conhecimento. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior Técnico.
- Bacic, M., Baldéon, N., Almeida, C. (2006). Empreendedorismo x Cooperativismo: Um Estudo de Caso das Cooperativas Incubadas pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares / Unicamp, Instituto de Economia.
- Camilo, M. (2005). Propensão para o empreendedorismo em Portugal por parte dos alunos finalistas do ensino superior. Universidade dos Açores, Ponta Delgada.
- Cardoso, I. (2011). *Espírito Empreendedor dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica dos Hospitais dos Açores*. Universidade dos Açores; Departamento de Economia e Gestão; Ponta Delgada.
- Carree, M., Thurik, A. (2002). *The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. International Handbook of Entrepreneurship Research* – edited by Zoltan Acs and David Audretsch.
- Carvalho, A. (coordenação) (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*, Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa.
- Chagas, J., Freitas, H. (2001). A Tomada de Decisão Segundo o Comportamento Empreendedor: Uma Survey na Região das Missões. Campinas/SP: Enanpad 2001 (COR747),15p.
- Couto, G. (coordenação) (2010). Empreendedorismo, Gestão, e Espírito Empresarial. Diário da República- Nº 295 - I SÉRIE - A 9083 (1999). *Estatuto legal da carreira de técnico de diagnóstico e terapêutica*. Decreto-Lei nº 564/99 de 21 de Dezembro.
- Dutra, I. (2001). *O Empreendedor e a Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas de Serviços em Londrina*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2001.
- Eira, A. (2010). *A Saúde em Portugal: A procura de cuidados de saúde privados*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Ferreira, M., Santos, J., Serra, F. (2010). *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Filion, L. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, São Paulo v.34, n. 2, p.05-28, abr/jun 1999.
- Gaspar, F. (2004). *O Estudo do Empreendedorismo e a Relevância do Capital de Risco*. Instituto Politécnico de Santarém - Escola Superior de Gestão.
- GEM (2009). Global Entrepreneurship Monitor.
- GEM (2010). GEM Açores 2010 - Estudo Sobre Empreendedorismo.
- Guimenez, F.; Inácio Jr, E.; Sunsin, L. (2001). Uma Investigação Sobre a Tendência do Comportamento Empreendedor. In. SOUZA, E. C. L. de (Org.) *Empreendedorismo. Competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília, ANPROTEC, 9-24.
- Greatti, L. (2003). Perfis Empreendedores: Análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no Município de Maringá. Universidade Estadual de Maringá.
- Kornijezuk, F. (2004). *Características Empreendedoras de Pequenos Empresários de Brasília*. UNB – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação.
- Lages, M. (2010). *Espírito Empreendedor dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro; Departamento de Economia, Sociologia e Gestão; Vila Real.
- Lago, R., Araújo, M., Oliveira, L., Cabral, P., Cheng, L., Filion, L. (2005). O estímulo ao empreendedorismo nos cursos de química: formando químicos empreendedores. *Quim. Nova*, Vol. 28, Suplemento, S18-S25.
- Lopes Jr, G., Souza, E. (2005). Atitude Empreendedora em Proprietários-Gerentes de Pequenas Empresas. Construção de um Instrumento de Medida. *Universidade de Brasília. REAd* – Edição 48 Vol. 11, Nº6, nov-dez 2005.



- Mateus, A. (coordenação) (2005). *Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social – Relatório Final – Volume 3: Competitividade, coesão e convergência: a óptica específica das regiões autónomas portuguesas. Região Autónoma dos Açores.*
- Morales, S. (2004). *Relação Entre Competências e Tipos Psicológicos Junguianos nos Empreendedores.* Universidade Federal de Santa Catarina.
- Nijkamp, P. (2000). *Entrepreneurship In A Modern Network Economy.* Vrije Universiteit - Amsterdam.
- Parker, S. (2005) *The Economics of Entrepreneurship: What we Know and What We Don't, Foundation and Trends® in Entrepreneurship*, Vol. 1, Issue 1, Hanover, USA, Now Publishers Inc.
- Paulino, A., Rossi, S. (2003). Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. EGEPE – *Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas.* 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 205-220.
- Pinto, S., Silva, J., Soares, C. (2010). A Experiência De Ter Sido Empregado e a Visão Do Empreendedor. *Revista Alcance - Electrónica*, Vol. 17 - n. 3 - p. 278-294 / jul-set 2010
- PROCONVERGENCIA (2007). Programa Operacional dos Açores para a Convergência. Direcção Regional de Estudos e Planeamento dos Açores.
- Reitan, B. (1997). *Where do we learn that entrepreneurship is feasible, desirable and/or profitable?* The Norwegian University of Science and Technology Faculty of Social Sciences and Technology Management.
- Reid, A. (2000). "The Schooling of Entrepreneurs", In *Canada Today*, vol. 15, n.1, pp.5-8.
- Robinson, P., Sexton, A. (1994). The effect of education and experience on self-employment success. *Journal of Business Venturing*, Vol.9, pp141-156.
- Rosário, A. (2007) Propensão ao empreendedorismo dos alunos finalistas da Universidade do Porto. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação.* 2ª Edição, Escolar Editora, Lisboa.
- SREA (Serviço Regional de Estatística dos Açores) [www.estatistica.azores.gov.pt](http://www.estatistica.azores.gov.pt), acedido em 30 de Março de 2011.
- Vicente, F. (2009). Determinantes da propensão para o empreendedorismo entre os alunos do ensino profissional em S.Miguel. Universidade dos Açores, Ponta Delgada.
- Weber, E., Blais, A., Betz, N. (2002). "A domain-specific risk-attitude scale: measuring risk perceptions and risk behaviours", *Journal of Behavioral Decision Making*, 15 (4): 263-290.

## **TECHNOLOGY TRANSFER AND ENTREPRENEURSHIP SUPPORT AT THE ALGARVE – THE CASE OF CRIA**

---

**Hugo Barros**, [hfb Barros@ualg.pt](mailto:hfb Barros@ualg.pt), CIEO-Centre for Spatial and Organizational Dynamics, and CRIA -Division of Entrepreneurship and Technology Transfer University of Algarve Campus de Gambelas PORTUGAL

**João Pinto Guerreiro**, CIEO-Centre for Spatial and Organizational Dynamics, and CRIA -Division of Entrepreneurship and Technology Transfer University of Algarve Campus de Gambelas PORTUGAL

**1. Abstract:** Theoretical approaches in the context of innovation, like “Triple Helix”, place the density of relationships between university, industry and government in the center of the innovative process. The model stresses the importance of Universities in innovation, since a crucial part of R&D is carried out by these institutions. Portuguese Universities have formalized in the last years an active strategy towards the implementation of an effective linkage between University and Enterprises. Sustained and encouraged by national public initiatives, and constituted by qualified human resources, universities have implemented or supported specific units directed to the education, promotion, and support of entrepreneurship as well as to the transfer and commercial approach to knowledge and technology through the spin-offs created in the academy. Additionally, from specific regional gaps some universities have also developed programs, financial mechanisms and incubation structures aiming to increase tech-based startups and spin-offs. These policies have been consolidated in the structure of the universities in 2009, from the definition of the new Legal Regime for Higher Education Institutions (RJIES) proposed by the Ministry of Science, Technology and Higher Education (MCTES). At a regional level, the University of Algarve (UALG) has anticipated national policies and specific programs created to support knowledge based entrepreneurship (NEOTEC) and technology transfer (OTIC), by developing in 2003 an internal structure focused on these topics. Created from a partnership between the University of Algarve (Research), CCDR Algarve (Government Regional Authority for Planning and Coordination) and ANJE Algarve and NERA (Industry) as an answer to identified problems in the region (gap between research and enterprises and adverse environment to innovation), the Algarve Regional Centre for Innovation has developed a crucial role in promoting innovation and entrepreneurship. Now, as a formal unit of UALG, the Division of Entrepreneurship and Technology Transfer (CRIA) is a key player in the development and implementation of a regional innovation policy. The planning and implementation of sustainable initiatives based on national and regional policies, and materialized on specific programs directed to the promotion of Intellectual Property Rights mechanisms, Entrepreneurship Support, and Technology Transfer and Commercialization, have resulted in an increase of patents with potential commercial value registered in the University, in new and innovative start-ups and spin-offs competing in international markets and employing qualified human resources, and to new R&D partnerships with exiting companies. The outcome of the actions of these agents is a more innovative, competitive and entrepreneurial economy, where the policies and goals of the different economic agents (University/Industry/Government) are aligned, reducing the gap between research and market.

**Key-Words:** Innovation, Entrepreneurship, Technology transfer, Regional Development

### **2. Introduction**

Technology Transfer and University based Entrepreneurship areas have gained increasing relevance as a way to value knowledge and promote innovation in the regions, transforming

know-how and scientific knowledge into valuable economic activity and qualified employment. Science and technology have become important to regional developments (Braczyk, 1998). In this sense, Universities have a significant role to play in the local economy (Love, 1988; Bleaney, 1992), whether direct or indirect, not only in creating and disseminating knowledge and training human resources, but facilitating the interaction between knowledge and industry (Bozeman, 2004). Knowledge transfer, whether direct or indirect, include tacit and codified knowledge (Polanyi, 1967), posing a challenge and an opportunity to Universities. In this sense, codified knowledge is easy to reply and disseminate. However, tacit knowledge is sometimes impossible to codify, making it very difficult to formalize and communicate (Nonaka, 1991), requiring the reinforcement of social interaction between the several agents, making it more difficult to manage. The concept of tacit knowledge in this case aims to reinforce the relevance of Universities, since most times, despite the created and codified knowledge that these agents are responsible for, when aiming to promote and strengthen the cooperation with Industry, it is often the unexpressed knowledge and experiences of organizations and their human resources that provide the unique competences that cannot easily be replicated by competitors, and that assures competitiveness (Barney, 1991). Universities have been increasingly involved in commercializing research results, aiming to generate income and promote the relations with industry, including educational initiatives, protection of Intellectual Property (IP), market search of commercial opportunities for the IP portfolio, coaching and establishment of commercialization plans for specific technologies and IP, promotion of entrepreneurship, or coaching and support of new business ventures and entrepreneurs. In this sense, having in mind the continuing changes on the world economy and in the challenges faced by all the economic agents, the existing linear model expressed in terms of “market pull” or “technology push” has become insufficient to induce transfer of knowledge and technology. The Triple Helix series of conferences (Amsterdam, 1996; Purchase, New York, 1998; and Rio de Janeiro, 2000), served as a venue for the discussion of theoretical and empirical issues by academics and policy analysts (Leydesdorff, 1996). Different possible resolutions of the relations among the institutional spheres of university, industry, and government can help to generate alternative strategies for economic growth and social transformation. The Triple Helix states that Universities can play an enhanced role in innovation in increasingly knowledge-based societies. The underlying model is analytically different from the national systems of innovation (NSI) approach (Lundvall, B., 1988; 1992), which considers the firm as having the leading role in innovation, and from the “Triangle” model of (Sábato J. , 1975), in which the state is privileged (Sábato J. M., 1982). Not surprisingly, the effects of these transformations are the subject of an international debate over the appropriate role of the university in technology and knowledge transfer. Regarding the existing configurations of the Triple Helix model, three (3) different analyses can be found, according to (Etzkowitz, 2000). In the configuration presented as Triple Helix I the state incorporate academia and industry as separate agents, and coordinate the direct relations between them. This is a static model of the University – Industry –Government relation, found especially in the former Soviet Union, and characterized by a weak capacity for bottom ups initiatives, where innovation is not encouraged. The evolution of this model is expressed in the second policy model – Triple Helix II, separating institutional spheres with strong dividing borders and with rigid relations among the spheres, defining a “lasses-Faire” model of University – Industry –Government relation, intending to act on the limitation of the first model. Finally, Triple Helix III model conceives a knowledge infrastructure that overlaps the different institutional spheres, namely University, Industry and Government, where each entity takes upon itself the role of the other, generating from these intersections hybrid organizations. This model has become a goal for most countries/regions aiming to consolidate an innovative environment of knowledge based entrepreneurship (consolidating on the promotion of high value spin-off and start-up firms), joint initiatives among Universities, Industry and Government towards knowledge based development, and strategic alliances among this three entities.

### 3. Development

#### 3.1. Institutional Framework of CRIA

The Algarve is a Portuguese region highly specialized in Tourism, characterized as the main vacation destination for the Portuguese and an important destination for the English, Irish, German and Dutch. From 1991 to 2001, the region showed the highest population growth among other NUTS II level Portuguese regions. The economic sector with more expression in the Algarve is therefore the tertiary sector (trade and services), resulting from the region's main economic activity -tourism. This activity sub-sector assumes such importance in the Algarve which is directly and indirectly responsible for approximately 60% of total employment and 66% of regional GDP. In the present EU Financial Framework, from 2007 to 2013, the Algarve has abandoned the classification of Convergence Objective (group of EU NUT's II poorest regions), assuming a "phasing-out" period, that resulted in a significant decrease of European Structural Funds available in the regions directed to support companies through the promotion of innovation and R&D. As for the Algarve Regional Center for Innovation (CRIA), was an initiative launched within the Regional Program of Innovative Actions (InovAlgarve project, 2002-2004). With a total budget of about €0.5 million (80% funded by ERDF), the establishment phase of CRIA involved four main regional stakeholders: the Regional Coordination and Development Commission (Algarve CCDR), the University of Algarve, the National Association of Young Entrepreneurs (ANJE), and the Algarve Business Association (NERA). Located at the only public university in the region – the University of Algarve – the Centre was created to be a key element of the regional innovation system aiming at connecting the other stakeholders and contributing to more coordinated actions. In particular, the insufficient cooperation between the science and business communities, the limited technology transfer activities between the University of Algarve and the regional economic sectors, the lack of actions to protect intellectual property rights, and the need to promote innovative, technology-based entrepreneurship were among the regional weaknesses that CRIA was supposed to address (Pinto, H, Guerreiro, J., 2008). Consolidated in the structure of the universities in 2009, from the definition of the new Legal Regime for Higher Education Institutions (RJIES) proposed by the Ministry of Science, Technology and Higher Education (MCTES), and following the approval by the General Counsel of the University of Algarve on December 16<sup>th</sup> of 2009, CRIA has become a formal division of the University, under UAIC (Unit to support scientific research and post-graduate training), formally known as Division of Entrepreneurship and Technology Transfer. This regional analysis is extremely relevant, since while extensive research have been developed in examining the University-Industry linkages in the scope of strong research Universities situated in developed high tech entrepreneurial environments (Zucker, 1998) (Van Looy, 2003) (Colyvas, 2002), mid-level regions like the Algarve, have been largely overlooked. Knowledge transfer from Universities in the so called mid-level regions have some particular constraints that need to be taken into consideration, since most of this regions are facing economic stagnation in traditional industries due to global competition. In this sense, (Clarysse et al., 2005) show how differences in the local environment around Europe influence the nature of the incubation process for spin-offs and the type of spin-offs created, enhancing the fact that Universities may also generate other types of knowledge and technology transfer. The interaction process among Universities and Industry is usually constituted by a diversity of actions, leading to spinning off of new and innovative ventures (whether spin-offs or startups), licensing, research contracts, consulting activities, and graduate and students mobility, among others. Universities can, therefore, promote and support the creation of mechanisms, capacities and infrastructures to attract and capture new and existing companies willing to develop their R&D capabilities locally, acting as a source of credibility and knowledge to spinoffs and start-ups. In order to facilitate and promote the relation and the matching of needs and resources between science and industry agents, it is important to promote the role of intermediaries able to speak both languages,

such as technology transfer offices (Wright, 2008). This intermediary agents aim to improve communication of knowledge between academia and industry, promoting the development of R&D for the benefit of companies, from university to industry and from industry to industry, through mutual collaboration, acting as a central agent of intermediation and encouraging the University as a central player in the innovation and entrepreneurial process. Entrepreneurs are often agents of both tacit and codified knowledge in a specific sector, potentially providing skills enabling spin-offs or start-ups to access customers and suppliers (Franklin et al., 2001). Also, Venture Capitalists (VC's) and Business Angels (BA's) often assume technological skills to support entrepreneurs and companies access additional assets, as well as to facilitate links with external corporations towards acquisition or collaboration, developing their markets and becoming more competitive. While it is easy to understand that regarding tacit knowledge the existence of close relations between academia and industry is able to promote the exchange of practices and experiences towards innovation and more competitiveness, regarding codified knowledge, a small research base is enough to build a patent portfolio, leveraging the University resources, at a more cost efficient way. This is the gap that originated the creation and that guides the work of CRIA, acting an interface agent among the multiple agents, in the different sectors of the economic sector.

### **3.2. Activity Profile of CRIA – Promoting Entrepreneurship**

As mentioned before, Universities play an important role on the promotion and creation of innovative spin-off and start-ups, valuing codified scientific and technological knowledge or tacit knowledge and experience from researchers, students or professionals from external companies. In the case of codified knowledge (for example a patent), whenever there is a potential benefit for the end user or an increase of competitiveness for a specific industry sector, it can be formally transferred and licensed to an established company. Alternatively, in some cases, the transfer itself may prove to be insufficient given the relevance of tacit knowledge associated, requiring for the creators of that knowledge to be part of the process, and sometimes, part of the entrepreneurial team responsible for exploring the commercial value of a given technology.

University spin-offs are defined as new ventures originating in the academic environment, and usually based upon codified knowledge, resulting in businesses developed under licensing agreements from the Intellectual Property (IP) owned by the university. In contrast, start-ups are companies where the role of the university has been relevant, but where it does not have any formal ownership over the IP, representing an innovative new venture where knowledge is essentially tacit. From this intermediation, most of the spin-offs and start-ups implemented in the region benefit from the critical mass in research equipment and knowledge diversity that the University as to offer, whether before or after the spinning off or starting up process. As a policy for regional development, an important factor to consider, in particular in periphery regions, is that spin-off companies overlap the regional dimension, commonly acting on a national and international level. According to Clarysse and Bruneel (2005), around 80% of the spin-offs realize more than 50% of their sales outside the country/regional state in which they are created. Start-ups on the other hand, although not necessarily implying a formal transfer of technology, may have a more regional dimension, play an important role in knowledge transfer from the Universities, promoting employment through the creation of highly qualified jobs in the region and the approximation of these companies towards the research centers of the University. On average, less than 5% of the start-ups have more than 50% of their sales outside the country. Also, acting more locally than spin-offs, start-ups can prove to be a very positive way of stimulating regional development. Start-up companies have a more regional dimension and may have an important role to play in terms of creating employment in the local region. In contrast to the spin-offs, less than 5% of the start-ups have more than 50% of their sales outside the country. As an approximation to the region of Algarve, and to the case of CRIA, Polt et al. (2001) argue that spin-offs and academic start-ups are particularly relevant



in regions where the industrial sector is weaker. Also, Universities are more likely to spinoff companies where they are not able to capture the full value of their technology through a licensing arrangement (Franklin et al., 2001). At a regional level, the University of Algarve (UALG) has anticipated national policies and specific programs created to support knowledge based entrepreneurship and technology transfer, by developing in 2003 an internal structure focused on these topics. On May 15<sup>th</sup> 2005, CRIA applied to the NEOTEC initiative, managed by the Portuguese Innovation Agency (Adi), through a partnership composed by regional key stakeholders in the areas of entrepreneurship and business development, namely UALG (University of Algarve), ANJE (National Youth Association of Entrepreneurs) and NERA (Business Association of the Algarve). The project was named Algarve CriaTECH, and aimed to support the creation of technology based companies in the Algarve region, presenting 3 (Three) main axis, namely the promotion of new technology based business ideas and opportunities under the scope of the University of Algarve (1), coaching to the entrepreneurs of the new business ideas contest developed by the University in 2004 (2), and the creation of national and international cooperation networks towards cooperation and technology transfer. Also in 2005, under the opportunity created by the OTIC initiative (also managed by Adi) to create an infrastructure in the University of Algarve directed to manage the University-Industry relations, CRIA implements the Algarve TransferTECH project, aiming to formalize and consolidate its work in the areas of knowledge and technology transfer in the Algarve. Under the guiding principles of innovation, networking and economic sustainability, the technology transfer office is implemented, working on 4 axis, namely university-industry cooperation (1), cooperation networks (2), knowledge scouting and competences (3), and coordination and evaluation (4). Both this projects played a vital role in the implementation of a true technology transfer and entrepreneurship support strategy in the University of Algarve, allowing the mechanisms to gather human resources, partners and good practices for a successful activity. Nine years after its foundation, CRIA has currently a dedicated team of 15 staff members working in the areas of IP, Licensing and Commercialization of IP, and Entrepreneurship and Business Support, supporting researchers, students, entrepreneurs and established companies. The office is arranged in 3 main areas, namely Intellectual Property Rights (IPR), Management and Commercialization of the Intellectual Property Portfolio of the University, and Promotion and Support to Entrepreneurship and Innovation. In the first area (IPR), through its Industrial Property Office (GAPI), the Centre is helping about 50 users (researchers, entrepreneurs, and implemented companies) every year in protecting technologies and inventions through patents, trademarks and registered designs. In the last years, it has supported the registration process of 43 (number) patents from the University of Algarve. In all these knowledge and technology transfer activities, the CRIA has in total involved about 40 (Forty) researchers and 60 (Sixty) companies. As regards to the management and commercialization of the IPR portfolio of the University, CRIA has so far participated in 19 (Nineteen) RTD projects with the industry, scouted and promoted around 10 (Ten) technologies with market potential, licensed 3 (Three) technologies and contributed to the development of 31 (Thirty One) technologies towards the market. Moreover, as a support to this area, it has often organized (and continues to do so) innovation fairs and brokerage events, bringing researchers and entrepreneurs closer together. As regards to entrepreneurship and innovation (third main area of expertise), CRIA has regularly organized business ideas competitions to identify entrepreneurs and innovative/knowledge based ideas, offering support for business planning and company creation, as well as awareness raising events on entrepreneurship that are frequently organised at the University of Algarve for students and researchers. The Centre has also launched promotional activities on entrepreneurship in the regional media, including a programme at a regional radio station. Since the beginning of its activity, CRIA is contacted by an average of around 10 potential entrepreneurs with business ideas each month. Following the first contact, and the analysis of specific factors (experience and knowledge of the entrepreneur, technical validation, market



look, IP scope, among others), after a positive decision, the entrepreneurs is supported in all the development phases, namely proof of concept, business plan, location and licensing, investment and financing, networking and internationalization. Since CRIA begun actively working in the area of entrepreneurship support, with the consolidation of a professional team of 3 people in 2005, the Division has supported the creation of 12 spin-offs and 34 start-ups, assuming a survival rate of around 65,22%, and a business volume of around 2,53 Million Euros (Own Source: 2010). Moreover, CRIA continues to play an active role in the regional innovation system, promoting entrepreneurship and innovation in the region in cooperation with the public and private agents, and acting as an interface between the knowledge created in University, the needs of Industry and the definition and development of regional policies by the regional government entities and municipalities. The division has also been active in the provision of information to the regional players on regional, national and trans-national funding programs on R&D, innovation and entrepreneurship and has itself been strongly involved in trans-national projects in those areas.

#### **4. Conclusion**

This communication has analyzed the framework on which Universities can promote an active role in the valorization and commercialization of knowledge, whether tacit or codified, not only for financial income, but also as a strategy to promote regional development and employment.

By working actively on technology transfer and entrepreneurship, and assuming a central role in the University – Industry-Government relations, Universities are contributing for the reduction of the knowledge gap, intermediating the needs and resources of the economic agents, and promoting the development and competitiveness of both the region and its economic agents. Spin-off companies are born with a larger potential scope, assuming national or international markets. Also, these entities can act as an entrepreneurial boost on academia, representing good practices and potentially creating high value for the regional economy, generating local employment, and in particular high skilled employment. As for start-up companies, represent a good alternative for active Universities willing to play an important role in the regional economy and promoting its relations with industry, but who fail to have a large IP portfolio (codified knowledge) for commercialization. As showed, start-ups are usually characterized as smaller companies with a more direct business model. Also, the employment creation tends to be essentially local, valuing tacit knowledge, and acting more efficiently on regional development and employment. By stimulating academic entrepreneurship based on both tacit and codified knowledge, a potentially growing number of spin-offs and start-ups may be created, acting as a positive impact on the creation of skilled jobs in the local economy and promoting the international recognition of the research base of the university. The University of Algarve has been an active player in the areas of entrepreneurship and technology transfer, anticipating trends and adapting to the national and European policies on innovation and regional development, exceeding its role as academia and fully adopting the third mission as a way to act on the region, assuming a leading part in the triple helix model, and serving as an intermediary between knowledge, industry and government. The University has fully supported in the last years an active policy towards entrepreneurship and innovation, developing the creation of knowledge based spin-offs and start-ups, and bridging the gap between university, industry and government. Also, the networks developed, and the outputs obtained since 2003 have gained the recognition of the entrepreneurs at a regional level and attracted partners in both public and private sector, namely Venture Capitalists, Business Angels, Business Associations, Science Parks, Public Agencies or Municipalities, aiming to enhance the creation of these companies, and supporting companies and entrepreneurs in areas such as financing, location an incubation, licensing, coaching, networking and so on.

#### **5. References**

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage . *Journal of Management* 17, 99-120.
- Bleaney, M. B. (1992). What does a University add to its local economy? *Applied Economics* 24, 305-311.
- Bozeman, B. C. (2004). Scientist's collaboration strategies: implications for scientific and technical human capital. *Research Policy* 33 (4), 599-616.
- Braczyk, H. -J. (1998). *Regional Innovation Systems*. University College London Press.
- Clarysse, B. B. (2005). Growth of high tech start-ups: an international perspective. . Spithoven, A., Teirlinck, P., (Eds), *Beyond Borders -Internacionalization of R&D and Policy Implications for Small Open Economies*. Elsevier, 125-145.
- Clarysse, B. W. (2005). Spinning our new ventures: a typology of incubation strategies from European Research Institutions. *Journal of Business Venturing* 20, 183-216.
- Colyvas, J. C. (2002). How do University inventions get into practice? *Management Science* 48 (1), 61-72.
- David, D. a. (1994). Etzkowitz, H. L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government relations. *Research policy* 29, 109-123.
- Franklin, S. W. (2001). Academic and surrogate entrepreneurs in university spin-off companies . *Journal of Technology Transfer* 26, 127-141.
- Leydesdorff, L. E. (1996). Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government relations. *Science and Public Policy* 23, 279-286.
- Love, J. M. (1988). The regional economic impact of overseas students in the UK: a case study of three Scottish Universities. *Regional Studies* 22, 11-18.
- Lundvall, B. -A. (1988). Innovation as an interactive process: from user–producer interaction to the national system of innovation. Dosi, G. Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., Soete, L. (Eds), *Technical Change and Economic Theory*, Printer, 349-369.
- Lundvall, B. -Ä. (1992). *National Systems of Innovation*. Printer.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review* 69 (6), 96-104.
- Pinto, H. G. (2008). *Innovation regional planning and latent dimensions: the case of the Algarve region*. Springer-Verlag.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Cox & Wyman, London.
- Polt, W. G. (2001, June). *Benchmarking industry-science relations -the role of framework conditions* . European Comission / Federal Ministry of Labour .
- Sábato, J. (1975). *El pensamiento latinoamericano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia*. Paidós.
- Sábato, J. M. (1982). *La producción de Tecnología. Autónoma o Transnacional*. Nueva Imagen.
- Van Looy, B. D. (2003). Policies to stimulate regional innovation capabilities via university-industry collaboration: an analysis and an assessment. *R&D Management* 33 (2), 209-229.
- Wright, M. C. (2008). Mid-range Universities' linkages with industry: Knowledge types and the role of intermediaries. *Research Policy* 37, 1205-1223.
- Zucker, L. D. (1998). Geographically localized knowledge: spillovers or markets? *Economic Inquiry* 36, 65-86.

## PROGRAMA ESTRATÉGICO INOV•C – O ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DA REGIÃO CENTRO

---

Jorge Figueira, [dits@uc.pt](mailto:dits@uc.pt), Universidade de Coimbra

Miguel Gonçalves, [mdg@uc.pt](mailto:mdg@uc.pt), Universidade de Coimbra

Marta Costa e Silva, [marta.c.silva@uc.pt](mailto:marta.c.silva@uc.pt), Universidade de Coimbra

Henrique Madeira, [henrique@dei.uc.pt](mailto:henrique@dei.uc.pt), Universidade de Coimbra

**Resumo:** Fruto do investimento feito nas últimas duas décadas liderado pela Universidade de Coimbra, a região tem assistido a um crescimento assinalável da dinâmica empreendedora de alto valor acrescentado assente em infraestruturas estratégicas consolidadas com recursos humanos altamente qualificados. Para além dos casos mais reconhecidos nacional e internacionalmente como a incubadora do Instituto Pedro Nunes-considerada a melhor incubadora de base tecnológica do mundo em 2010 ou o caso do Biocant Park, o parque de biotecnologia de Cantanhede, a região conta ainda com o estabelecimento de unidades de transferência do conhecimento e inovação nos principais estabelecimentos de ensino superior e a criação de parques tecnológicos cruciais no desenvolvimento da estratégia. Com o intuito de articular os stakeholders do processo de inovação na região, no início de 2009 foi delineada uma estratégia conjunta que visa gerir todo o pipeline de inovação da região de forma eficiente e envolvendo todos os agentes e territórios. Designado por Ecosistema de inovação Inov C, este programa a 4 anos com um orçamento de cerca de 54M€ e financiado através do FEDER – Mais Centro tem como visão transformar a Região de Coimbra-Leiria numa referência internacional de criação de conhecimento, inovação e empreendedorismo nas áreas das Ciências da Vida, Energia, Tecnologias da Informação e da Comunicação e Electrónica e Indústrias Criativas, por forma a consolidar a posição da Região Centro como a segunda região de Portugal mais inovadora e a posicioná-la no ranking das 100 regiões mais inovadoras da Europa em 2017 de acordo com o Regional Innovation Scoreboard<sup>[7]</sup>. Para tal são monitorizados regularmente 18 indicadores chave de desempenho que procuram monitorizar a performance global da inovação na região e que cobrem de forma transversal as diversas fases de desenvolvimento de atividades empreendedoras e inovadoras na região. Assente num conjunto de 10 parceiros nucleares, catalisadores de todo o processo, o programa estratégico desdobra-se por toda a região através dos parceiros complementares, cerca de 300 entidades, de natureza diversa, mapeadas na região enquanto agentes indutores da atividade empreendedor a nível local ou regional. A estrutura base do INOV•C assenta pois na profícua e estreita colaboração e desenho estratégico (tripla hélice) entre os vários atores: parques de ciência e tecnologia, incubadoras, centros de produção de conhecimento, empresas, investidores e entidades públicas, com destaque para as autarquias. Os objetivos estratégicos deste Programa são: a promoção e estímulo das fases iniciais do *pipeline* de inovação, através da valorização e transferência do conhecimento; o aumento da capacidade de criação e fixação de empresas de base tecnológica; a reunião e melhoria de condições facilitadoras da internacionalização através da captação e fixação de investimento nacional e/ou de investimento direto estrangeiro estruturante; a diversificação dos canais de informação sobre inovação; a afirmação de parcerias de cooperação entre Instituições do Ensino Superior e outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional e o aumento do envolvimento participativo dos agentes regionais em torno do empreendedorismo e inovação. Desenhado após um aturado trabalho de benchmarking com mais de uma dezena de ecossistemas de inovação internacionais, identificando boas práticas e adaptando-as à especificidade do país e da região, o coração do programa assenta em 3 projetos imateriais únicos e inovadores que, contempla diversas iniciativas de estímulo à inovação e empreendedorismo para as diferentes

fases de desenvolvimento dos projetos empreendedores, monitoriza e coordena as atividades e assegura o seu desdobramento territorial através dos agentes locais e regionais. O Programa conta ainda com vários projetos materiais onde se incluem os parques tecnológicos de Coimbra (iParque-Fase I e iParque-Fase II) e Óbidos, uma nova infraestrutura tecnológica do Instituto Pedro Nunes (TecBIS - aceleradora de empresas), duas novas unidades do parque biotecnológico - BIOCANT (Biocant II, III).

**Abstract:** Due to the investment made in the last two decades, led by the University of Coimbra, the region has witnessed a remarkable growth of entrepreneurial dynamics of high added value based on consolidated strategic infrastructures with highly qualified human resources. In addition to the most well known nationally and internationally cases as the Instituto Pedro Nunes incubator of awarded world best science based incubator in 2010 or the case of Biocant Park, Cantanhede's biotechnology park, the region also includes the establishment of units of knowledge transfer and innovation in the major higher education institutions and the creation of technology parks crucial in the development of the strategy. In order to articulate the stakeholders of the innovation process in the region in early 2009 was outlined a joint strategy that aims to manage the entire region's innovation pipeline efficiently and involving all stakeholders and territories. Designated by Innovation ecosystem INOV.C, this 4 year program with a budget of around 54M€ is financed through European funds - MaisCentro and has as vision to transform the Coimbra-Leiria region in an international reference in the creation of knowledge, Innovation and entrepreneurship in life sciences, energy, Information and Communication Technologies and Electronics and Creative Industries clusters, in order to consolidate the position of the Center Region as the second most innovative Portuguese region and to position it in the ranking of the European 100 most innovative regions in 2017 in accordance with the Regional Innovation Scoreboard (RIS)<sup>[7]</sup>. For such 18 key performance indicators are regularly calculated aiming to monitor the overall performance of innovation in the region and covering the several phases of development of entrepreneurial and innovative activities in the region. Based on a set of 10 nuclear partners that catalyze the whole activities, the strategic program unfolds throughout the region by means of complementary partners, about 300 entities, of diverse nature, mapped in the region while inducing agents of entrepreneurial activity at local or regional level. The basic structure of INOV.C is therefore based on fruitful and close cooperation and strategic design between the various actors (triple helix): Science and technology parks, incubators, knowledge production centers, companies, investors and public authorities, especially local authorities. The strategic objectives of this program are: the promotion and encouragement of the early stages of the innovation pipeline, through the development and transfer of knowledge; increasing the capacity of creating and fixing technology-based companies; the meeting and the improvement of conditions that facilitate internationalisation through capture and fixation of national investment and/or foreign direct investment structuring; the diversification of channels of information about innovation; the statement of cooperation partnerships between higher education Institutions and other entities of the National Scientific and technological System and the increasingly involvement of regional players around of entrepreneurship and innovation. Designed after a thorough work of benchmarking with more than a dozen ecosystems of international innovation, identifying good practices and adapting them to the specificity of the country and the region, the heart of the program is based on 3 intangible unique and innovative projects, Includes various initiatives to encourage innovation and entrepreneurship for the different stages of development of entrepreneurial projects, monitors and coordinates the activities and ensures its territorial deployment through the local and regional actors. The Program also counts with several material projects which includes the technology parks of Coimbra (i Parque-phase I and i Parque-phase II) and Óbidos, a new technological infrastructure of the Instituto Pedro Nunes (TecBIS company accelerator), two new units in the BIOCANT biotechnology park (Biocant II, III).

**Palavras-chave:** Ecosistema de Inovação; pipeline de inovação; Estímulos à inovação; modelo tripla-hélice.

### Introduction

The University of Coimbra, a 720 year old classical, 22000 students academy has been promoting innovation, entrepreneurship and a triple helix development model<sup>[1]</sup> since long time with very good results on our local community, as showed recently where IPN, our business incubator, has won the 2010 World Best Science Based Incubator Award. But that is just the top of the iceberg, the most visible part of many initiatives that we have been working on in the region with a clear alignment with Regional, National and European policies towards economic and social development<sup>[2],[5]</sup>. Knowledge transfer units,



Fig. 1 - IPN Incubator – 2010 World Best Science Based Incubator

entrepreneurship and intellectual property awareness initiatives, together with the creation of the 1<sup>st</sup> Biotechnology Park in Portugal, have been resulting in a clear demand for new and innovative approaches to consolidate the region as a landmark in the national environment. In fact, the Centre Region of Portugal and namely the Coimbra-Leiria Axis has registered in the past two decades, a remarkable success in stimulating the creation and retention of wealth in the region, economic development and improved competitiveness of export companies, primarily technology-based, employing highly skilled workers. This development is highly related with the investments being made by the regional higher education structures and equipment to support the economic development of scientific and technological based businesses, and to support research and technological development, innovation and business incubation. It is undeniable that the region nowadays collects the results of its investment what it has been carrying out in the last decades.

During the creation of the INOV.C program's strategy, there was a general concern to align it with european, national and regional previously defined strategies. Therefore, the Ecosystem's objectives as well as each of its projects address simultaneously the Lisbon Strategy priority objectives as well as NUTS II and NUTS III economic and territorial development plans.

### The model and key strategic objectives

The INOV.C program – The Portuguese Centre Region Innovation Ecosystem – combines decades of experience in the region with the results from a comprehensive study of European and International Innovation ecosystems that allowed us to include the best practices, selected and carefully adapted to our regional specificity. INOV.C started in 2010 and includes a strategic team of 10 nuclear innovation stakeholders (University, Polytechnic Schools, Incubators and Technology Parks) and the involvement of more than 300 regional innovation and entrepreneurship agents (municipalities, companies, students union, regional development agents, living labs, public entities, financial entities, etc.).



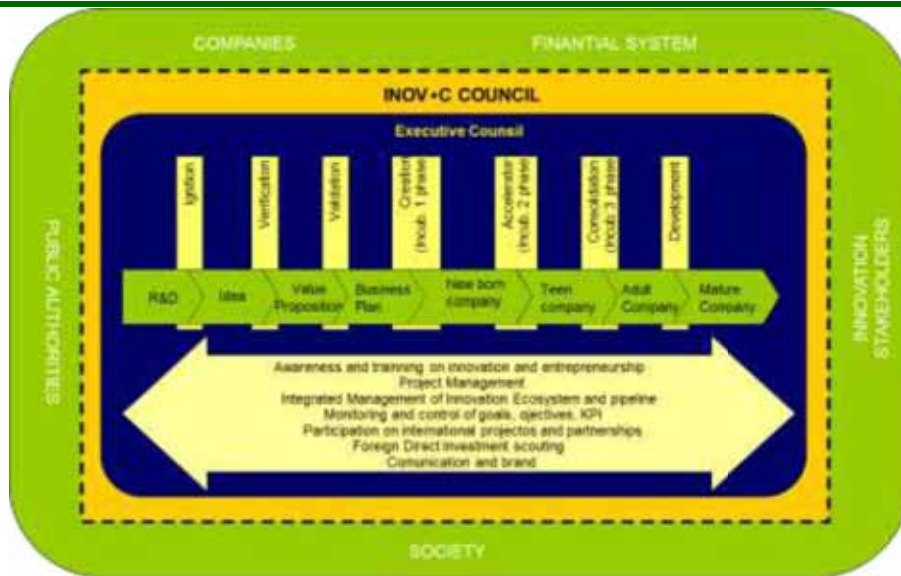


Fig. 2 - INOV.C Innovation Ecosystem Model

The entire program is about partnership between the regional stakeholders of innovation and entrepreneurship. The governance model, as mentioned was set out with a simple and pragmatical structure with a INOV.C Council (a decision makers board with representatives from all the 10 nuclear partners), an executive board (with executive representatives from the nuclear partners), a small operational team and complementary partners council, where all the complementary partners has a seat and that works similarly like a general assembly. Nonetheless, it is true that, along this process, there were detected areas that lack for urgent improvement, as well as naturally new necessities were identified due to post-incubation companies growth, underlining the need of an innovation ecosystem with reinforced stimuli to ensure continued success, the promotion of spaces that generate more and better science-oriented economic and social value as well as spaces that enable establishment and continued development of the companies that have reached maturity.

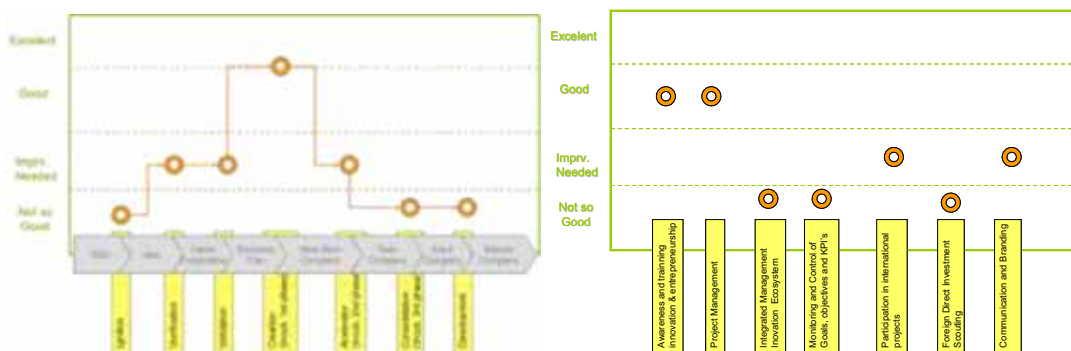


Fig. 3 - Improvement opportunities for the region detected according with the model

As mentioned, we feel (and assess with annual surveys) that there is the sense of ownership of the projects, accumulation of learning and alignment priorities amongst the program users. The INOV.C program, with a total budget of more than 50M€, focus on 4 main strategic domains: Life Sciences (Health and Biotechnology), energy, ICT&E and creative industries. The program includes two facets that are tightly articulated:

- Investment on increasing the capacity of regional infrastructures to support the (post) incubation of business projects.
- Comprehensive set of initiatives to bring together the innovation stakeholders and stimulate and feed the innovation pipeline on its early stages of the process.



Considering the model and the improvement opportunities detected, the key program objectives were settled:

- 1) Increase the capacity of business creation (Start-up and Spin-offs), to support its growth and internationalization in the global market by establishing a context that enables business growth in the post-incubation phase;
- 2) Promote the internationalization and create an attractive and reliable ecosystem to the capture and retain of national investment and foreign direct investment;
- 3) Establish the triple helix model, network operated, based on the actual relationship with national systems of innovation regionally, nationally and internationally, creating all the conditions for the enhancement of dynamic collaborative relationships within an open innovation approach;
- 4) Invest in the promotion and stimuli in the early stages of the innovation pipeline, seeking to drain the greatest benefit in terms of R&D commercial and social potential amongst the excellent R&D units in the universities, polytechnic schools and labs in the region;
- 5) Settle a professional and holistic innovation pipeline management system, results-oriented, with periodic monitoring of key performance indicators (KPI 's) in view of the settled objectives.

**Strategy settled to reach settled objectives:**

- a) Objectives 1) and 2)

Since the creation of our business incubator at Instituto Pedro Nunes (IPN), 20 years ago, we helped to create in the region more than 170 companies with a total turnover above 75M€ (35% export) in 2011, creating more than 1700 highly skilled direct employers (we estimate 4800 indirect jobs were created in the region). Considering all the business created still active in the market, we have a remarkable 80% survival rate of companies.

To accommodate post incubation high-tech high-growth companies, we are building **TecBis** – the first business accelerator in Portugal. Although it is still under construction (inauguration scheduled to March 2013), half of its space is already committed to several rapid growing companies that are highly attracted by the advantage of having technical staff from TecBis to help supporting their internationalization initiatives, business intelligence, and R&D development.



To face the increasing demand for incubation of business projects in biotechnology, **Biocant** (our biotechnology park) constructed a new building (Biocant II), that was already inaugurated. The new building doubled Biocant's capacity (8.000 m2) and is already 100% occupied by new biotechnology companies in the beginning of 2011. Therefore, we are now starting to construction of Biocant III that will add 4.000m2 more.

The high number of companies created in the region stresses the need for new facilities to support later stages of the

development of companies, specially to settle the largest companies. Addressing this issue, **Coimbra Innovation Park** (i-Parque) is being built, covering an area of 100.000m2 park, supported with common facilities. Three companies are already building their facilities and several others signed already contracts for establishment at i-Parque.

Specifically for creative industry companies, another Technological park is being built - **OBITEC**. Situated in Óbidos, in the south of the Centre Region of Portugal,



the companies can benefit from the stimulating environment created by more than two dozen of creative companies already settled in the creative business incubator nearby. There are already two companies installed in the park and several others are carrying out negotiations to sign contracts.

A foreign direct investment capture strategy has been established including the definition of priority geographic markets, identification of the profile of companies to address, development of an investor's guide and organizing promotion missions worldwide, among other initiatives. This strategy is being implemented with the help from our regional government.

b) Objectives 3), 4), and 5)

Although representing a relatively small fraction of the total budget, the intangible projects of INOV.C include a comprehensive set of initiatives meant to stimulate the innovation ecosystem, providing a tightly connection between the innovation stakeholders as the most successful approach prescribed<sup>[3],[4],[6]</sup>. The following paragraphs summarize some of the results already achieved.

- A **nuclear operational committee** was created with 4 people that, articulated with the strategic and executive council, with the decision makers from the 10 nuclear INOV.C partners already mentioned, implement and articulate all the activities and monitor its progress. More than 300 complementary partners are involved in specific activities and meet all together at least twice a year on the INOV.C meeting (an informal, original and innovative meeting where we mix all the representatives in several roundtables to get their feedback and suggestions for further develop the program and address specific problems (the event ends always in a different, original manner); and more formally, on the annual INOV.C Complementary Partners meeting, where we present the main achievements of the project and present the plan for the year to come, trying to address and accommodate all their suggestions. During this meeting we also assess in a quantitative way, using a survey, their satisfaction with the region's innovation and entrepreneurship development and progress. The statistical results are measured and it is one of our 18 Key Performance indicators.
- An **ignition fund** was created that already supported 23 ignition grants in 2011, awarded to researchers and faculty members to assess the commercial potential of their R&D project results. The overall results obtained by a survey show a 74% satisfaction of the initiative and its outcome. It worth noting that the number of application received in the first call was much higher than the number that could be supported. A new call (2012) is already in course.
- Establishment of a **technology scouting network** to operate at the research group level. A



researcher was trained in each group about the major do's and don'ts on IP and R&D results pre-screening assessment to spot potential R&D results and research colleagues involved. The knowledge transfer units in the region were reinforced with skilled collaborators to give answer to the increasing demand due to the initiatives mentioned above.

- A series of initiatives are organized, co-organized or supported, during all year to create

awareness in the academia and the region about entrepreneurship and innovation: a communication plan, several weekend initiatives such as 3 day start-up, Cre@tive C, MF24, workshops, technology base entrepreneurship courses, etc. During the last year, more than 3000 persons attended these events.

- Arrisca C - An annual business idea and business plan contest was developed. The contest runs nationally and there are over 135.000€ in prizes available for the candidates (the prizes have different natures, some are seed capital, others services like business plan development, others are Venture Capital). Last year 162 applications were received from all over the country. The business plan winners have to develop their project within the INOV.C region.
- INOV.C organizes annually the Ineo-weekend, a 2 days hands-on workshop where 15 business promoters (ready to go to market) fine tune their business plans together with mentors, business angels, and experts. On the 2011 edition, more than half of the projects were started and 2 of them found a financing partner during this initiative.
- There are several activities that promote the articulation between the different agents and their alignment with the ecosystem's vision. One of them, perhaps the most important one, is the participative budget activities. Apart from the planned and budgeted initiatives, we reserve 700K€ for local and regional entrepreneurship innovation initiatives that



Fig. 8 - Arrisca C Award Ceremony



Fig. 9 - Ineo Weekend Event

complementary partners want to develop. A call is continuously open and any complementary partner can submit their proposals (limited to a 10 k€ INOV C support), as long as its objectives are aligned with the ecosystem's vision and objectives. The proposals are periodically assessed by the nuclear team. This initiative has turned out of great strategic importance and impact promoting not only local and specific initiatives but also as a

promotion of the vision of the program itself and the diversity of activities that are taking place. Some of the projects already implemented include entrepreneurship training courses for unemployed people or elder people, creation of municipal economic support office, municipal business habitats training, specific foreign investment capture, innovation diagnostics for SME's within a certain municipality, etc. We recently ran a survey for the promoters of this projects and it turned out a global average of 89,25% satisfaction.

The operational nucleus of the program also assures its articulation with the national and regional thematic or sectorial collective efficiency strategy initiatives as well as facilitates the articulation between the partners and 10 international networks related relevant for the region and the innovation pipeline (TII, ProTon Europe, ASTP, AURIL, AUTUMN, RedEmprendia, Incubator Forum, IASP, etc.).

### The results

As showed in the table below, we settled the roadmap ahead, based on previous performance and planned the long term objectives using 18 KPI-key performance indicators (naturally, this KPIs are deployed in a tableau de bord with more than one hundred operational indicators).

Table 1 – The INOV.C ecosystem KPI's

Indicator	Starting point (2009)	Execution 2011	Expected goals		
			2012	2017	2022
Nbr of Invention Disclosures	43	55	70	90	110
Nbr of Ignition Grants	0	12	7	15	30
Nbr of Patents & Patent Applications	37	55	50	70	90
Nbr of Forms submitted to business idea contests	NE	514	50	70	100
Nbr Value Propositions Developed	40	73	200	300	300
Nbr of business Plans Developed	NA	88	40	50	60
Nbr New Companies Created	20	34	50	75	75
Nbr of Tech Based Companies Created (spin-off)	13	22	20	20	20
Nbr of IP Licenses negotiated	3	3	7	10	10
Outdoor Space Occupation (% m2 available in tech p	NE	68%	50%	80%	95%
Indoor Space Occupation(% of available m2 in incub	NA	96%	70%	75%	80%
Nbr of new job created with new companies and less	NA	SC	650	1000	1300
Nbr of Tech based companies with more than 250 w	1	1	3	5	5
Nbr internacionalised companies	1	27	3	5	5
Survival rate of incubated companies	80%	79%	70%	70%	75%
Sales (M€)	55	85	100	200	300
% export of sales	35	40%	40%	50%	60%
Overall satisfaction of Regional Innovation Stakeholders	NA	3,7	>4,0	>4,0	>4,0
NA - Non Available (not calculated)	NE - Non Existant	SC - Still collecting data			

Comparing the final 2011 results with the objectives for 2012, we are very excited with the output that was created. As showed in the KPI's presented, we almost doubled in three years the number of Technology Based Companies that were created. This performance clearly wouldn't have happened without the project and, taking into account the large number of companies in virtual incubation (waiting for spaces to become available with the construction of Biocant III building and the Business accelerator – that will soon set free space from the incubator) we are seriously planning to review and set up higher objectives for the years to come for the project. Also as stated before, the INOV C Program has been impacting locally more than expected. At this point almost all the NUTS III municipalities from the INOV C region are somehow implicated in some specific activities in the project and continuously interact with the coordination team. Although there is still much to do, we clearly observe that, as previously stated, there was a clear progress in reaching key objectives and we feel that a “snowball effect” as initiated.

It is also important to highlight that the overall turnover of the companies located in the incubators or science parks of the INOV.C Program, represented, in 2010, 0,05% of the Portuguese GDP.

#### Lessons learned and future improvements

Although many lessons have been learned during this 1st phase of the program, one cannot expect to make a disruptive cultural change in a 4 project year time frame (2010-2013). Hence, as showed in the KPI's table, we settled since the beginning a long term strategy and we expect to move forward deepening the collaborative investment that is made. As a dating period precedes the marriage, we have high expectations that a regional ecosystem association could take place in the long term, something analogous to what Joint Venture Silicon Valley Network has done<sup>[8]</sup>. But there is a long way until we reach this aim. To consolidate the nuclear partners alignment, to deploy to all the region the better practices and experiences learned with the local entrepreneurship stimuli initiatives, to enlarge the core nuclear partners with representatives from major regional municipalities and sectorial technology centers, improve the technology transfer performance in terms of licensing agreements are some of the midterm achievements still to overcome. Before we reach sustainability (in terms of a private network association with services to the society, donations contribution from partners, we plan for a successor project in 2013, mainly immaterial, to pursue these goals.

### Conclusion

The experience of building the first innovation ecosystem in Portugal, involving more than 300 entities in a comprehensive and inclusive triple helix model has been confirming the very well-known sentence that the whole is greater than the sum of its parts. In fact, once the common strategy was settled, one has been witnessing the creation of greater synergies and economies of scale articulating resources and syndicating experience and know-how. Although the consolidation of the model is still in its early stages, the stakeholders, that are periodically surveyed, state their satisfaction with the effort that its being made, including the way how the effort is deployed and disseminated through the territory with the support of local and regional agents.

### Bibliography

1. Chesbrough, H., "Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology", Harvard Business School Press (2006)
2. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2007), Strategic report on the renewed Lisbon strategy for growth and jobs: launching the new cycle (2008-2010), Brussels.
3. Florida, Richard, *The Rise of the Creative Class: And How Its Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Nova York, Basic Books, 2002
4. Florida, Richard e Irene Tinagli, *Europe in the Creative Age*, Carnegie Mellon Software Industry Center e Demos, 2004
5. Universidade de Coimbra. PROGRAMA ESTRATÉGICO INOV.C. Candidatura ao Programa "Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica" - Programa Mais Centro; QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional. Julho 2009. 463p.
6. Van Winden, W. (2006), "Small and medium sized cities in the knowledge based economy: Challenges and policy options", in Sonnabend, R. and R. Stein (eds), *The Other Cities, vol. 4: Urban distinctiveness*, IBA Stadtumbau 2010, Jovis Verlag GmbH, Berlim
7. <http://www.proinno-europe.eu/page/regional-innovation-scoreboard>
8. <http://www.jointventure.org/>



## A INOVAÇÃO EM TIC NO SISTEMA EDUCATIVO - ANÁLISE DO PORTÁTIL MAGALHÃES

---

**Pedro Mares**, [pedro.mares@esce.ips.pt](mailto:pedro.mares@esce.ips.pt), Departamento de Economia e Gestão, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

**Soumodip Sarkar**, [ssarkar@uevora.pt](mailto:ssarkar@uevora.pt), Departamento de Gestão, CEFAGE-UE, Universidade de Évora

**Resumo:** Nas últimas três décadas as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm transformado a forma como os professores ensinam e como os alunos aprendem. Durante este tempo, tem existido muita discussão em torno do papel adequado das TIC na educação. Recentemente, tem-se assistido à proliferação de programas e iniciativas que envolvem o fornecimento das TIC nas escolas. Grande parte dessas iniciativas baseiam-se no conceito “one-to-one”, como é o caso das iniciativas One Laptop Per Child (OLPC) e do Classmate PC. O computador Magalhães, baseado no Classmate PC, é outro exemplo do conceito “one-to-one”. O presente estudo pretende analisar o uso do computador Magalhães no 1.º Ciclo do Ensino Básico, na sala de aula e fora da escola, e analisar o seu impacto no ensino dos alunos, assim como no contributo para o desenvolvimento das suas competências. Deste modo, foram aplicados dois questionários, um destinado aos professores e outro destinado aos Encarregados de Educação, em 35 escolas do distrito de Setúbal. Foram obtidas 155 respostas dos professores e 657 respostas dos Encarregados de Educação. Este trabalho de investigação pretende dar um contributo ao sistema educativo português e estimular e orientar futuras investigações na área em estudo.

**Palavras-chave:** Magalhães, Tecnologias de Informação e Comunicação, Educação

**Abstract:** In the last three decades Information and Communication Technologies (ICT) have transformed the way how teachers teach and how students learn. During this time, there has been much discussion about the proper role of ICT in education. Recently, there has been a proliferation of programs and initiatives that involve the provision of ICT at schools. Most of these initiatives are based on the one-to-one concept, as is the case of One Laptop Per Child (OLPC) and the Classmate PC. The Magalhães laptop, based in the Classmate PC, is another example of the one-to-one concept. The present study analyzes the use of the Magalhães laptop, in the classroom and outside of school, and analyze its impact on the teaching of 1<sup>st</sup> Cycle of Basic Education students, as well as contributing to the development of their skills. Thus, two inquiries were applied, one for teachers and another for the parents/caregivers, in 35 schools in the district of Setúbal. Answers were received from 155 teachers and 657 parents/caregivers. This study aims to give a contribution to the Portuguese education system as well as to stimulate and guide future research in this study area.

**Keywords:** Magalhães, Information and Communication Technologies, Education

### 1. Introdução

Ao longo das últimas três décadas, a utilização das TIC na sala de aula passaram da realização de exercícios e da manipulação e processamento de texto para aplicações mais interactivas e comunicativas como é o caso das apresentações através do *data show* e da utilização de quadros interactivos. Além disso, as TIC em si têm vindo a mudar drasticamente, passando dos computadores de grandes dimensões para os computadores pessoais de secretária, posteriormente para os computadores portáteis e, mais recentemente, para outros dispositivos portáteis como é o caso dos *tablets*. Durante este tempo, tem existido muita discussão em torno do papel adequado das TIC na educação.



Nos últimos anos tem-se assistido à proliferação de programas e iniciativas que consistem no fornecimento de TIC nas escolas.

A diminuição dos custos dos equipamentos das TIC, em combinação com a redução do peso dos portáteis e da crescente disponibilidade de redes *wireless*, têm sido os principais “facilitadores” da rápida disseminação deste tipo de iniciativas e da sua aplicação em larga escala (Valiente, 2010). Desde modo, começaram a surgir portáteis de baixo custo desenhados exclusivamente para as crianças e para as escolas. O portátil *XO*, elaborado pela *OLPC (One Laptop Per Child)*, e o *Classmate PC* da *Intel*, são os principais projectos destinados às crianças do ensino básico. Estes portáteis são caracterizados por terem ecrãs de pequenas dimensões, serem de baixo consumo, possuírem sistemas operativos livres ou de baixo custo e *software* didáctico especialmente desenvolvido para as crianças.

Com o crescente aumento de iniciativas “*one-to-one*” (1:1) promovidas por entidades públicas e privadas por todo o mundo, tem dado origem a um conjunto de reflexões e de conhecimento resultantes de estudos realizados principalmente na última década e que são extremamente úteis aos promotores e aos destinatários deste tipo de iniciativas, assim como para o confronto com os resultados obtidos neste estudo.

Em Portugal, a iniciativa *e.escolinha*, através da qual era distribuído o computador Magalhães a todos os alunos do 1.º Ciclo do Ensino Básico, é exemplo de um programa “*one-to-one*”. Dado que este programa é relativamente recente, torna-se necessário analisar a utilização do computador Magalhães pelos alunos do 1.º Ciclo do Ensino Básico e o seu impacto nos alunos.

## 2. As Tecnologias de Informação e Comunicação no ensino

Nas últimas três décadas as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) têm vindo a transformar a forma como os professores ensinam e como os alunos aprendem.

As TIC em si têm vindo a mudar drasticamente, passando dos computadores de grandes dimensões para os computadores pessoais de secretária, posteriormente para os computadores portáteis e, mais recentemente, para dispositivos portáteis. Durante este tempo, tem existido muita discussão em torno do papel adequado das TIC na educação.

Nos últimos anos tem-se assistido à proliferação de programas e iniciativas que consistem no fornecimento de TIC nas escolas.

Os programas que fornecem aos alunos computadores portáteis e tecnologias relacionadas utilizam vários dispositivos e diferentes modelos de uso ou de propriedade. Em quase todos os casos, os computadores portáteis são *wireless* e fornecem aos alunos o acesso à *Internet* e a uma rede escolar local (Zucker e Light, 2009). Os programas que proporcionam aos alunos computadores portáteis para uso durante o ano lectivo são muitas vezes chamados de programas/iniciativas “*one-to-one*” (1:1). Alguns programas 1:1 permitem que os alunos possam levar o seu computador para casa, enquanto outros não o permitem.

As razões dadas pelos decisores políticos para investir neste tipo de programas variam. Existem argumentos económicos, com base na melhoria das competências de tecnologia dos alunos, criando uma força de trabalho com maior grau de formação e atraindo novos empregos; preocupações de equidade, para apoiar estudantes de famílias de rendimento baixo, cujo acesso à tecnologia e à informação é restrita e a questão da reformada educação, assim como a tentativa dos políticos em tornarem as escolas mais eficazes e proporcionarem aos alunos uma educação que os prepare para a vida no século XXI (Zucker e Light, 2009).

Um dos factores que permitiu esta proliferação prende-se com a crescente diminuição dos custos da tecnologia nos últimos anos. Deste modo, começaram a surgir computadores de baixo custo especialmente concebidos para as crianças e para as escolas, dos quais se destacam o computador *XO*, desenhado e distribuído pela *One Laptop Per Child (OLPC)* e pelo computador *Classmate* da *Intel*.

Os computadores de baixo custo como os mencionados anteriormente, incluem normalmente memória *flash* em vez de uma unidade de disco rígido, um ecrã de pequena dimensão e poucas portas externas. Ao mesmo tempo, alguns destes computadores oferecem recursos de

particular interesse para as escolas nos países em desenvolvimento, tais como o baixo consumo de energia e um sistema operacional livre ou de baixo custo (Zucker e Light, 2009).

Deste modo, com o declínio dos custos, os decisores políticos por todo o mundo estão a realizar grandes investimentos em dispositivos TIC para alunos e professores de escolas primárias e secundárias.

Segundo Valiente (2010), o custo dos programas 1:1 consiste em muito mais do que o investimento em computadores ou outros dispositivos. As escolas devem considerar o custo total de estar envolvido neste tipo de programas. Os custos podem incluir a formação de professores, suporte técnico, *software* e os custos de substituição de equipamentos velhos.

Por outro lado, a distribuição de dispositivos tecnológicos de aprendizagem nas escolas não garante que eles sejam utilizados de forma adequada ou mesmo utilizados (Valiente, 2010). Para que os professores utilizem os dispositivos TIC na sala de aula devem ter acesso às TIC, saber como usar as TIC e também serem motivados a usá-las. Um bom acesso a uma infraestrutura TIC de alta qualidade é necessário a fim de aumentar a utilização dos dispositivos TIC na escola. A competência para avaliar e aplicar as TIC no momento apropriado em sala de aula é outro factor central. Finalmente, sem o conhecimento sobre quando e como usar os dispositivos TIC, os níveis de motivação para aplicar realmente tais ferramentas em sala de aula devem ser baixos (OECD, 2009).

O impacto de qualquer tecnologia depende da forma como ela está sendo usada, em que contexto e para que fins. Para analisar o impacto das iniciativas 1:1 no ensino e na aprendizagem, precisamos primeiro de perceber como é que os dispositivos 1:1 estão sendo utilizados e de que forma esta utilização desempenha um papel no ensino e na aprendizagem num contexto social complexo. O conhecimento destas questões para além de fornecer uma sólida compreensão sobre as práticas de aprendizagem nas salas de aula onde são aplicados os programas 1:1, também pode oferecer uma análise aprofundada dos possíveis desafios e problemas que podem surgir em ambientes de aprendizagem 1:1 (Dunleavy, Dexter e Heinecke, 2007).

### 2.1. Impactos dos programas 1:1 no ensino

Um dos principais impactos observados nos alunos através da aplicação dos programas 1:1 foi na melhoria da escrita. Numa revisão de 30 estudos sobre programas 1:1 realizada por Penuel (2006), o investigador encontrou alguns estudos com *designs* rigorosos, esses estudos de medição de resultados de aprendizagem mostraram-se consistentes, com efeitos positivos nas capacidades de escrita dos alunos.

Através da observação de aulas e de entrevistas a professores, Lowther, Ross e Morrison (2003) encontraram melhorias significativas no desempenho da escrita e resolução de problemas para os alunos que tiveram acesso a computadores portáteis 24 horas por dia, 7 dias por semana. Como observado a partir de estudos e observações, o uso de computadores portáteis permitiu aos estudantes participarem no processo de escrita de forma mais eficaz e eficiente (Jeroski, 2003; Lowther, Ross e Morrison, 2003).

No entanto, estudos que encontraram evidências de outros ganhos no desempenho académico em programas 1:1 que envolvem um grande número de escolas, nomeadamente estudos utilizando métodos quantitativos, são escassos nos países ricos (Penuel, 2006) e mais raros nos países em desenvolvimento.

Por outro lado, segundo Valiente (2009), as principais iniciativas 1:1 procuram reduzir as desigualdades no acesso às TIC, em casa e na escola, em todos os grupos sociais. Há uma preocupação em todo o mundo de que um grande número de estudantes pode ser excluído das oportunidades das TIC. Hoje, na economia baseada no conhecimento, a procura de novas competências, especialmente as competências em TIC, pode gerar novas divisões sociais entre os capazes e os incapazes de actuar dentro deste novo contexto.

Os estudantes não são os únicos que beneficiaram das iniciativas 1:1. Os professores tornaram-se habilitados para aumentar e melhorar as suas práticas de ensino e instrução. Os professores relataram usar os computadores portáteis para conduzir pesquisas para os planos de aula, desenvolver materiais didáticos e comunicar com os colegas (Silvernail e Lane, 2004). Além disso, mais de 70% dos professores inquiridos relataram que os computadores portáteis ajudaram a cumprir mais eficazmente os seus objectivos de currículo e individualizar o seu currículo para atender às necessidades dos alunos em particular. Rockman (2000) observou que os professores nas escolas com computadores portáteis mostraram um movimento significativo para o ensino construtivista e foram mais propensos a incentivar os estudantes reprovados. Como afirmado por Ross e Strahl (2005), os professores foram capazes de transitar para o papel de treinador/facilitador na grande maioria das salas de aula observadas. A mudança no sentido de estratégias mais centradas no aluno também foi observada (Lowther et al., 2007).

Bebell (2005) constatou que os professores estavam utilizando os computadores de uma forma que eles não tinham utilizado antes da iniciativa. Os professores também relataram que as suas aulas tornaram-se mais criativas, personalizadas e colaborativas. Como os professores continuaram a melhorar as suas competências tecnológicas, eles identificaram aplicações tecnologicamente mais complexas para as práticas de ensino e instrução. Os computadores portáteis também proporcionaram um maior acesso à informação e auxiliaram na melhoria das capacidades de análise de pesquisa. Houve uma mudança notável na maneira como os professores abordam o seu trabalho tanto nos “bastidores” (enviar e-mail, planeamento de aulas, entre outros), como a dar aulas (Bebell e Russell, 2006). O uso diário de computadores portáteis no ensino e aprendizagem redefiniu como os professores abordam a instrução.

## 2.2. Insucessos dos programas 1:1

Uma grande quantidade de pesquisas tem destacado e documentado os ganhos educacionais como resultado da aprendizagem 1:1. No entanto, nem todos os programas 1:1 têm tido sucesso ou têm tido um impacto positivo no ensino e na aprendizagem. Segundo Holcomb (2009), diversas escolas nos EUA têm abandonado as iniciativas 1:1.

Warschauer (2006) num estudo sobre dez escolas dos Estados da Califórnia e do Maine, realizado entre 2003 e 2005, não encontrou nenhuma evidência de que os computadores portáteis tinham melhorado as notas dos alunos. Por outro lado, Warschauer também verificou que o sucesso de um programa 1:1 de computadores portáteis dependia da condição socioeconómica dos estudantes, para além da localização da escola. Verificou-se que os estudantes que foram preparados e estimulados a ir para a faculdade desde tenra idade tiveram mais sucesso em programas 1:1 do que estudantes de baixa condição socioeconómica dos bairros vizinhos que estavam menos propensos a ter um foco de investigação forte ou a capacidade crítica e analítica necessária para tais iniciativas (Warschauer, 2006).

Estas descobertas sugerem e destacam que outros factores, tais como os demográficos, podem desempenhar um papel crucial no impacto das iniciativas 1:1, como em qualquer outro investimento educacional. A falta de um impacto significativo sobre os ganhos dos estudantes também sugere que a implementação de um projecto 1:1 vai além da tecnologia e estende-se à formação, suporte e estratégias utilizadas por professores e escolas. Portanto, é fundamental para as escolas entender que o simples fornecimento de um computador portátil a cada aluno não é suficiente (Holcomb, 2009).

Por outro lado, o financiamento e a sustentabilidade provaram ser uma barreira que muitas escolas não conseguiram superar. Em *Northfield Mount Hermon School* (Massachusetts, Estados Unidos da América) eliminaram o seu programa 1:1, que durava há cinco anos, em 2002 depois de terem observado que estavam sendo gastos mais recursos na reparação dos computadores portáteis do que na formação dos professores para utilizá-los. Constatou-se que os custos e a manutenção dos computadores portáteis tinham superado as expectativas da escola (Hu, 2007). Além dos custos iniciais da compra do equipamento, a manutenção e o

financiamento de uma iniciativa 1:1 pode ser bastante onerosa. Com um custo tão elevado e nenhuma garantia de sucesso, muitas escolas estão, deste modo, a abandonar ou a desistir da implementação de programas 1:1.

### **3. Objectivos do estudo**

Este estudo tem como objectivo analisar a utilização do computador Magalhães no 1.º Ciclo do Ensino Básico e sobre o impacto que tem nos alunos. Para a realização deste estudo, o processo de recolha de dados desempenhou um papel primordial, sendo que esse processo incidiu sobre a elaboração de dois questionários, um destinado aos professores e outro destinado aos Encarregados de Educação.

Tendo em consideração o contexto do problema, os objectivos deste estudo irão incidir sobre as seguintes questões:

- Como são utilizados os computadores Magalhães na sala de aula?
- Como são utilizados os computadores Magalhães fora da escola?
- Quais os impactos do computador Magalhães nos alunos?
- Quais as principais vantagens da utilização do computador Magalhães na sala de aula?
- Quais as principais desvantagens da utilização do computador Magalhães na sala de aula?

Deste modo, através deste estudo pretender-se-á responder às questões levantadas de forma clara e objectiva.

#### **3.1. Recolha de dados**

Na primeira fase do estudo foi utilizada uma metodologia de análise quantitativa, com recurso à aplicação de dois questionários, um destinado aos professores do 1.º Ciclo do Ensino Básico que se encontravam a leccionar no ano lectivo de 2010/2011 e outro a uma amostra representativa dos Encarregados de Educação cujos educandos se encontravam a frequentar o 1.º Ciclo do Ensino Básico no ano lectivo de 2010/2011, com o objectivo de analisar a utilização e o impacto do computador Magalhães na educação dos alunos do 1.º Ciclo do Ensino Básico. Dos Agrupamentos de Escolas existentes no distrito de Setúbal, 6 autorizaram a implementação dos questionários nas suas escolas, traduzindo-se num total de 35 escolas. De salientar que dos Agrupamentos de Escolas participantes, 4 pertencem ao concelho de Setúbal, 1 ao concelho de Palmela e 1 ao concelho de Sesimbra.

Em ambos os questionários foi assegurado o anonimato do respondente. A forma como foram distribuídos e recolhidos os questionários não permitia estabelecer qualquer relação com o professor ou o Encarregado de Educação.

#### **3.2. Descrição da Amostra**

Em relação aos questionários dos professores, a aplicação foi feita, como foi referido anteriormente, a todos os professores titulares de turma de cada escola. Foram entregues 304 questionários, dos quais foram recebidos 155, obtendo-se uma percentagem de respostas de 51%.

No que diz respeito aos questionários dos Encarregados de Educação, para a sua aplicação foi realizada uma amostra da população alvo. Os questionários foram entregues a 1148 Encarregados de Educação, dos quais se receberam 657 questionários (57% de respostas).

### **4. Resultados**

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da análise dos dados.

#### **4.1. Caracterização dos Encarregados de Educação respondentes**

Participaram neste estudo 617 Encarregados de Educação. Os dados foram recolhidos através do preenchimento de um questionário em linha.

No que diz respeito à idade dos Encarregados de Educação (quadro 1), verifica-se que se situam, na sua maioria, na faixa etária entre os 35 e os 44 anos de idade.

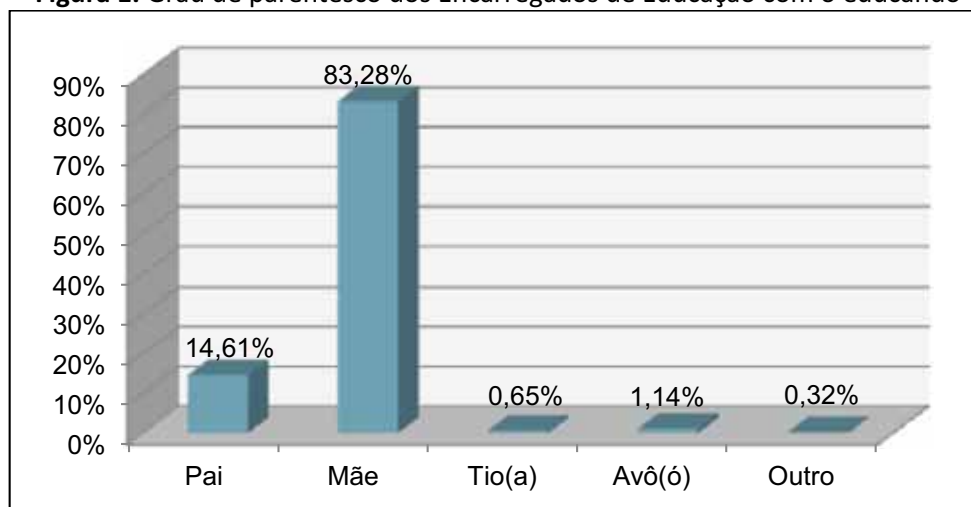
Em relação ao género (quadro 1), observa-se que a maioria dos Encarregados de Educação é do sexo feminino (84,1%).

**Quadro 1.** Distribuição dos Encarregados de Educação por idade e género

Idade	f	%
Inferior a 25 anos	3	0,5
Entre 25 e 34 anos	140	22,7
Entre 35 e 44 anos	391	63,4
Entre 45 e 54 anos	65	10,5
Superior a 55 anos	4	0,6
Não responde	14	2,3
Total	617	100
Género	f	%
Masculino	98	15,9
Feminino	519	84,1
Não responde	0	0
Total	617	100

Relativamente ao grau de parentesco dos Encarregados de Educação com os seus educandos, como se pode verificar na figura 1, cerca de 83,28% dos Encarregados de Educação são mães dos alunos. Este resultado era previsível face à tendência de género dos Encarregados de Educação evidenciado no quadro 1.

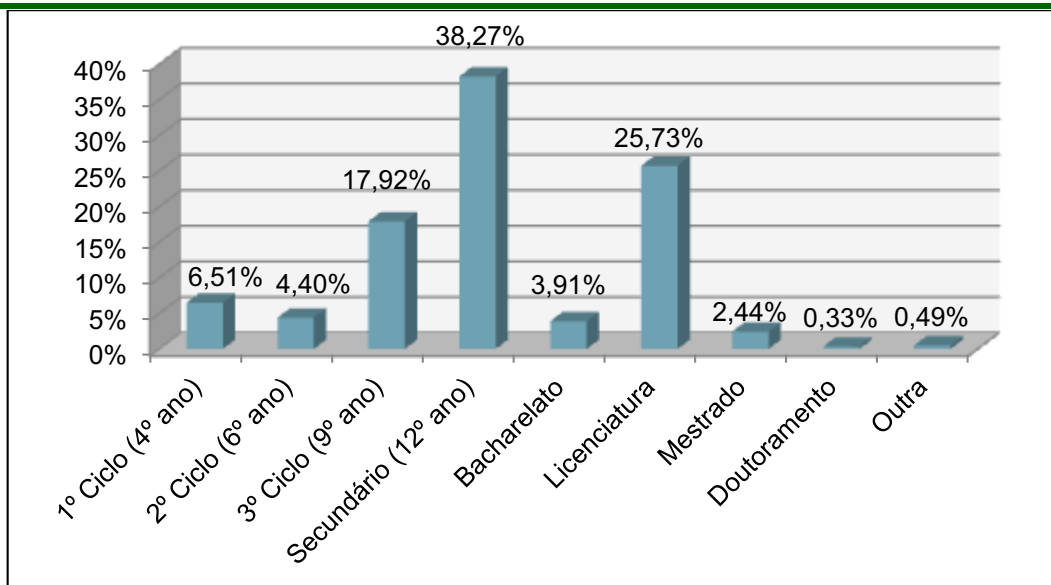
**Figura 1.** Grau de parentesco dos Encarregados de Educação com o educando



Na figura 2, pode-se verificar que a maioria dos Encarregados de Educação terminou o ensino secundário (38,27%) seguido dos Encarregados de Educação que têm licenciatura (25,73%).

De salientar que mais de 60% dos Encarregados de Educação inquiridos tem o secundário ou um nível de escolaridade inferior.

**Figura 2.** Nível de escolaridade dos Encarregados de Educação



Através do quadro 2, podemos observar a distribuição dos Encarregados de Educação inquiridos por profissão.

**Quadro 2.** Profissão dos Encarregados de Educação

Profissão	f	%
Quadro superior da administração pública, dirigente ou quadro superior de empresa	72	11,7
Especialista das profissões intelectuais ou científicas	71	11,5
Técnico ou profissional de nível intermédio	106	17,2
Pessoal administrativo ou similares	105	17,0
Pessoal dos serviços ou vendedor	75	12,2
Agricultor ou trabalhador qualificado da agricultura e pesca	3	0,5
Operário, artífice ou trabalhador similar	35	5,7
Operador de instalações e máquinas ou trabalhador da montagem	23	3,7
Trabalhador não qualificado	51	8,3
Trabalhador independente	4	0,6
Estudante	1	0,2
Desempregado/Reformado	11	1,8
Não responde	60	9,7
Total	617	100

#### 4.1.1. Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

No quadro 3 pode-se observar o grau de utilização de algumas TIC pelos Encarregados de Educação. Pode-se verificar que a soma das percentagens das opções “uso muitas vezes” e “uso sempre” é sempre superior a 50%, demonstrando uma elevada utilização do computador e da Internet em casa e no local de trabalho.

**Quadro 3.** Frequência de utilização das TIC

	Percentagens				
	Nunca uso	Raramente uso	Uso algumas vezes	Uso muitas vezes	Uso Sempre
Uso o computador em casa	4,4	8,3	28,8	28,5	30,1
Uso o computador no local de trabalho	23,8	6,8	10,0	9,5	50,0
Uso a Internet em casa	6,7	6,6	24,2	26,6	35,9



Uso a Internet no local de trabalho	28,1	9,8	13,2	14,4	34,6
Uso o correio electrónico (e-mail)	11,5	5,2	16,2	22,2	44,8
Uso o computador para ajudar o meu educando	8,6	14,5	42,9	22,5	11,5

#### 4.1.2. Nível de confiança na utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

O quadro 4 mostra o nível de confiança por parte dos Encarregados de Educação na utilização das TIC. A apreciação dos dados apresentados no quadro 4 revela-nos que a maioria dos Encarregados de Educação tem um elevado nível de confiança na utilização do computador e da Internet.

**Quadro 4.** Nível de confiança na utilização das TIC pelos Encarregados de Educação

	Percentagens				
	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
Sinto-me confiante a usar um computador	1,5	2,1	15,0	51,8	29,6
Gosto de usar o computador	1,3	2,9	8,7	51,2	35,8
Sinto-me confiante a adquirir novas competências na utilização de computadores	0,8	2,3	11,6	50,9	34,4
O computador facilita as minhas tarefas diárias	3,2	6,5	18,7	37,0	34,7
O computador é necessário na minha vida profissional	7,2	7,7	12,3	23,9	48,9
Sinto-me confiante a usar a Internet	2,8	3,6	16,4	46,7	30,5
Sinto-me confiante a usar o correio electrónico (e-mail)	3,8	3,1	15,6	42,9	34,5

#### 4.1.3. Opinião sobre a utilização do computador Magalhães pelos alunos do 1.º Ciclo do Ensino Básico

Relativamente à opinião dos Encarregados de Educação sobre a utilização do computador Magalhães pelos alunos do 1.º Ciclo do Ensino Básico, conforme se pode observar no quadro 5, consideram que a promoção da igualdade de oportunidades no acesso a computadores, a melhoria da aprendizagem e o estímulo do espírito criativo são as principais consequências da utilização do computador Magalhães pelos alunos.

**Quadro 5.** Opinião sobre a utilização do computador Magalhães

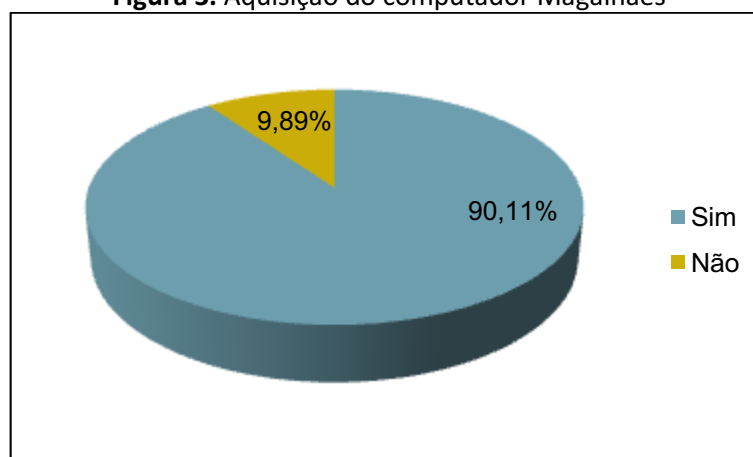
	Percentagens				
	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
Permite a igualdade de oportunidades no acesso a computadores	2,0	2,6	10,8	53,0	31,5
Melhora/facilita a aprendizagem da criança	1,6	5,9	18,1	54,4	20,0
Estimula o espírito criativo da criança	2,3	6,4	17,4	52,0	22,0
Diminui as desigualdades sociais	5,1	9,2	22,8	42,8	20,2

Aumenta o interesse das crianças pela educação	3,3	9,8	27,0	42,5	17,4
Melhora os resultados escolares	3,9	13,6	41,4	32,2	8,9
Promove a participação do Encarregado de Educação no processo de aprendizagem do educando	5,1	10,8	33,4	39,0	11,7
Aproxima Encarregado de Educação e educando	9,3	15,1	33,7	31,2	10,7
Melhora a relação Encarregado de Educação/Escola	9,1	20,3	38,7	23,1	8,8

#### 4.1.4. Utilização do computador Magalhães

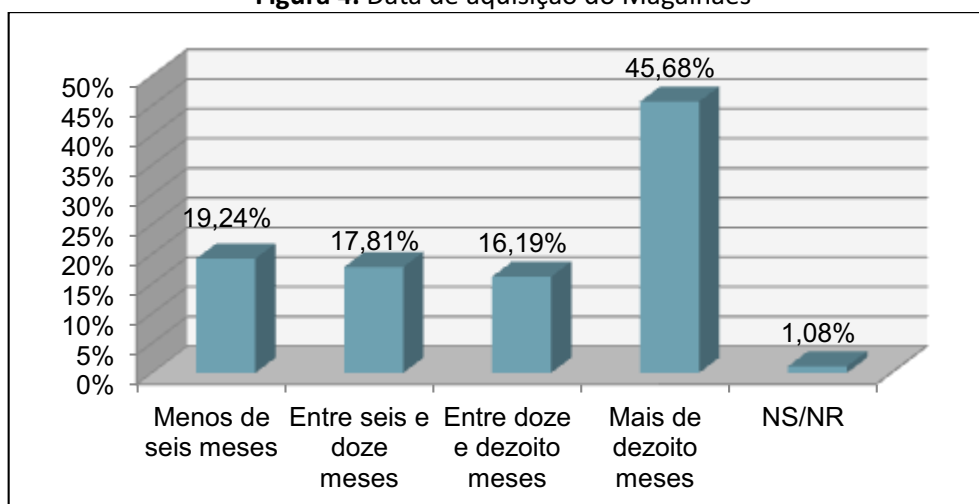
Relativamente à aquisição do computador Magalhães, 90,11% dos Encarregados de Educação inquiridos afirmaram que já o tinham adquirido.

**Figura 3.** Aquisição do computador Magalhães



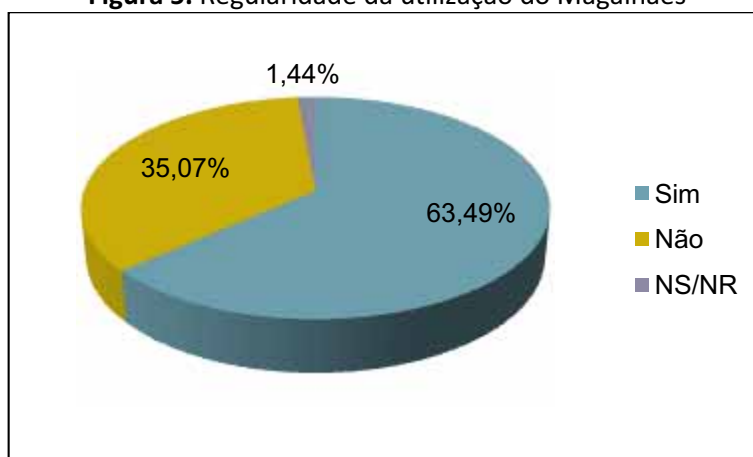
Quanto à data de aquisição (figura 4), a maioria dos inquiridos (45,68%) indicaram ter adquirido o Magalhães há mais de 18 meses, enquanto que 19,24% afirmaram tê-lo adquirido à menos de 6 meses.

**Figura 4.** Data de aquisição do Magalhães



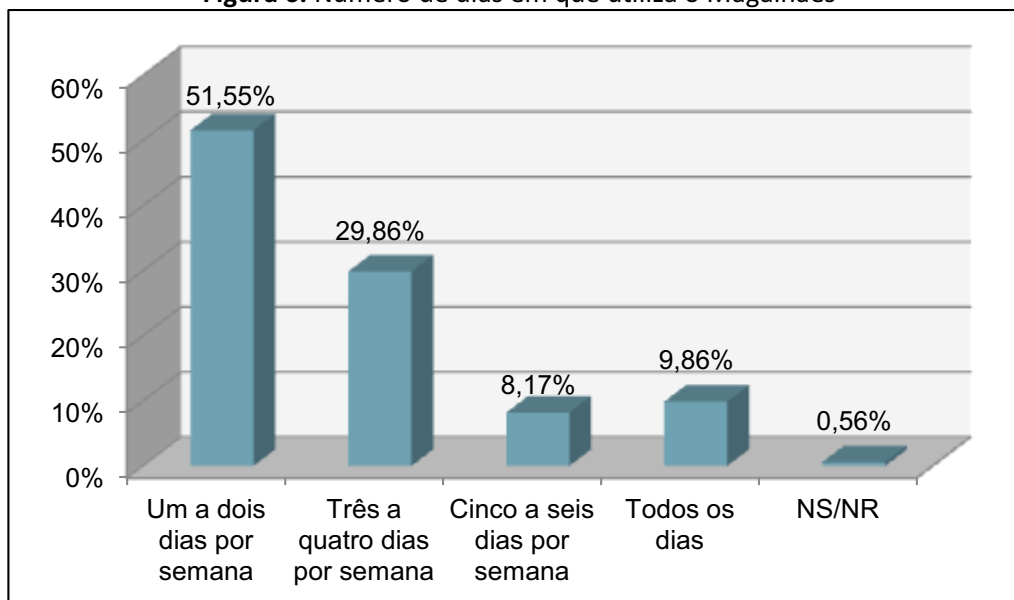
Em relação à regularidade da utilização do Magalhães (figura 5), 63,49% dos Encarregados de Educação afirmaram que os seus educandos utilizam o Magalhães com regularidade.

**Figura 5.** Regularidade da utilização do Magalhães



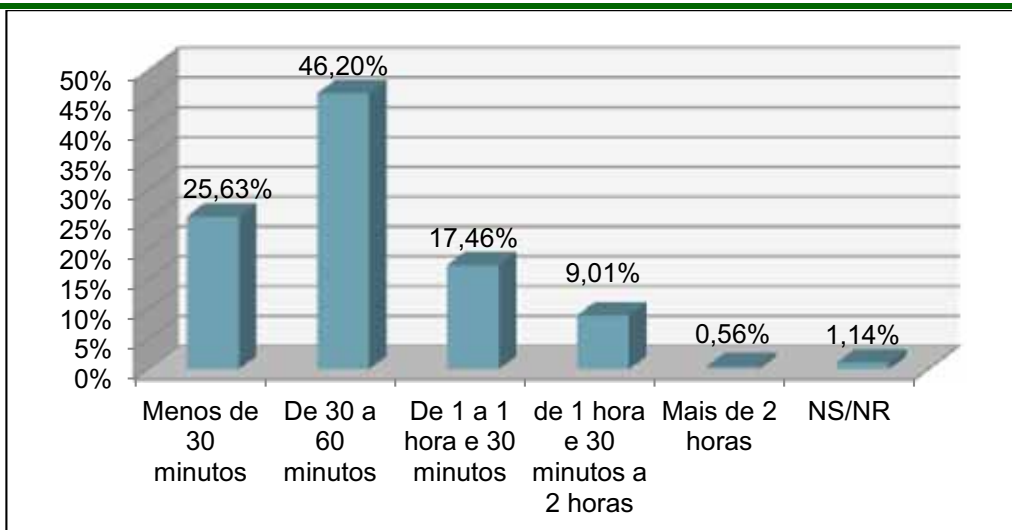
Relativamente ao número de dias por semana em que os educandos utilizam o computador Magalhães fora da escola, conforme se pode verificar na figura 6, 51,55% dos Encarregados de Educação afirmaram que os seus educandos apenas utilizam o Magalhães entre 1 a 2 dias por semana e 29,86% afirmam que os seus educandos utilizam o Magalhães entre 3 a 4 dias por semana. De salientar que uma pequena percentagem dos inquiridos (18,03%) afirmaram que os seus educandos utilizam o Magalhães mais de 4 dias por semana.

**Figura 6.** Número de dias em que utiliza o Magalhães



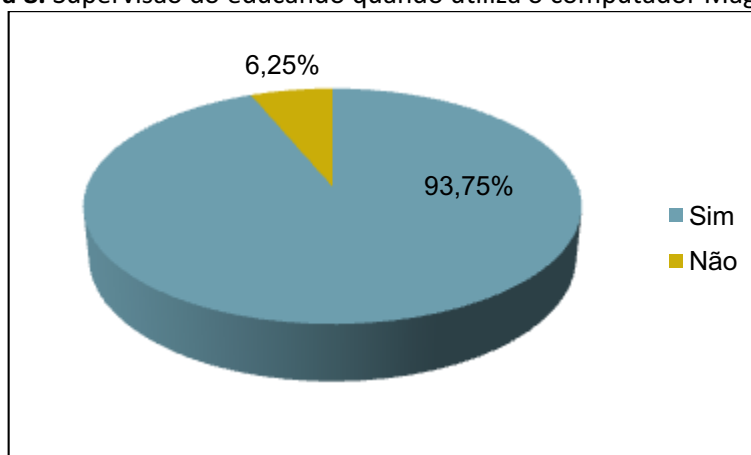
No que diz respeito ao tempo despendido pelos educandos na utilização do Magalhães fora da escola (figura 7), a maioria dos Encarregados de Educação (42,2%) afirmam que os seus educandos utilizam o Magalhães durante 30 a 60 minutos, seguido de 25,63% dos Encarregados que afirmam que os seus educandos utilizam durante menos de 30 minutos.

**Figura 7.** Tempo de utilização do computador Magalhães



Em relação à supervisão dos Encarregados de Educação aos educandos, como se pode observar na figura 8, 93,75% afirma supervisionar o seu educando quando este utiliza o Magalhães em casa.

**Figura 8.** Supervisão do educando quando utiliza o computador Magalhães



#### 4.1.5. Impacto do computador Magalhães nos educandos

Quanto ao impacto do computador Magalhães nos educandos, deve-se sublinhar, em primeiro lugar, o facto da maioria dos Encarregados de Educação afirmarem que a utilização do computador Magalhães teve um impacto “Positivo” ou “Muito positivo” nos seus educandos em todas as categorias mencionadas no quadro 6.

Como se pode observar no quadro 6, a utilização do Magalhães teve um maior impacto no desempenho dos alunos nas áreas das competências no uso das tecnologias (87,1%) e na sua autonomia (82%). Contudo, como já foi referido, a utilização do Magalhães também teve um impacto significativo na criatividade dos educandos (75,1%), nos resultados de aprendizagem (70,2%) e no interesse e motivação na escola (64,7%).

**Quadro 6.** Nível de impacto do computador Magalhães no desempenho dos educandos

	Percentagens				
	Muito negativo	Negativo	Nulo	Positivo	Muito Positivo
Competências no uso de tecnologias	0,9	0,4	11,6	63,5	23,6

Interesse e motivação na escola	1,1	2,2	32,1	53,4	11,3
Estímulo do espírito criativo da criança	0,7	1,8	22,4	57,6	17,5
Resultados de aprendizagem	0,9	1,8	27,1	58,1	12,1
Autonomia	0,5	0,7	16,7	59,1	22,9

#### 4.2. Caracterização dos Professores respondentes

Participaram neste estudo 155 professores, através do preenchimento de um questionário em linha.

Relativamente à idade dos professores participantes (quadro 7), estes situam-se maioritariamente na faixa etária entre os 35 e 44 anos de idade, seguindo dos professores que têm entre 45 e 54 anos de idade.

No que diz respeito ao género (quadro 7), a maioria dos professores participantes no estudo é do género feminino (94,2%).

**Quadro 7.** Distribuição dos professores por idade e género

<b>Idade</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Inferior a 25 anos	0	0
Entre 25 e 34 anos	27	17,4
Entre 35 e 44 anos	68	43,9
Entre 45 e 54 anos	46	29,7
Superior a 55 anos	12	7,7
Não responde	2	1,3
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100</b>
<b>Género</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	9	5,8
Feminino	146	94,2
Não responde	0	0
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

No que diz respeito à experiência profissional dos professores participantes no estudo, os respondentes têm em média 17,41 anos de serviço.

A maioria dos professores tem um número de anos de serviço compreendido entre os 10 e os 19 anos de serviço, seguidos dos professores que têm entre 20 e 29 anos de serviço.

**Quadro 8.** Distribuição dos professores respondentes por anos de serviço

<b>Anos de serviço</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0 a 9 anos	27	17,4
Entre 10 e 19 anos	71	45,8
Entre 20 e 29 anos	31	20,0
Entre 30 e 39 anos	22	14,2
Entre 40 e 49 anos	0	0
<b>Total de respondentes</b>	<b>151</b>	<b>97,4</b>
Não responde	4	2,6
Média	17,41	
Moda	15	
Mediana	15,00	
Desvio padrão	8,352	

Relativamente à distribuição dos professores respondentes por ano(s) curricular(es) leccionado(s) no ano lectivo de 2010/2011, foi verificada a distribuição constante no quadro 9.

**Quadro 9.** Distribuição dos professores por ano curricular

Ano curricular	f	%
1.º Ano	41	26,6
2.º Ano	57	37,0
3.º Ano	56	36,4
4.º Ano	51	33,1

#### 4.2.1. Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

Os professores foram inquiridos sobre a frequência de utilização das TIC, tanto em casa como no local de trabalho. Como podemos observar no quadro seguinte, a maioria dos professores inquiridos afirma utilizar com frequência o computador, a *Internet* e o correio electrónico, sendo que utilizam com menor frequência o computador e a *Internet* na escola.

**Quadro 10.** Frequência de utilização das TIC

	Percentagens				
	Nunca uso	Raramente uso	Uso algumas vezes	Uso muitas vezes	Uso Sempre
Uso o computador em casa	0,0	0,6	3,2	24,5	71,6
Uso o computador no local de trabalho	1,9	10,4	37,0	31,8	18,8
Uso a <i>Internet</i> em casa	1,3	0,6	3,2	25,3	69,5
Uso a <i>Internet</i> no local de trabalho	15,0	11,1	30,1	30,7	13,1
Uso o correio electrónico (e-mail)	0,6	0,6	5,8	20,6	72,3

#### 4.2.2. Nível de confiança na utilização das TIC

Conforme se pode observar no quadro seguinte, a maioria dos professores demonstra estar confiante na utilização das TIC.

**Quadro 11.** Nível de confiança na utilização das TIC pelos Encarregados de Educação

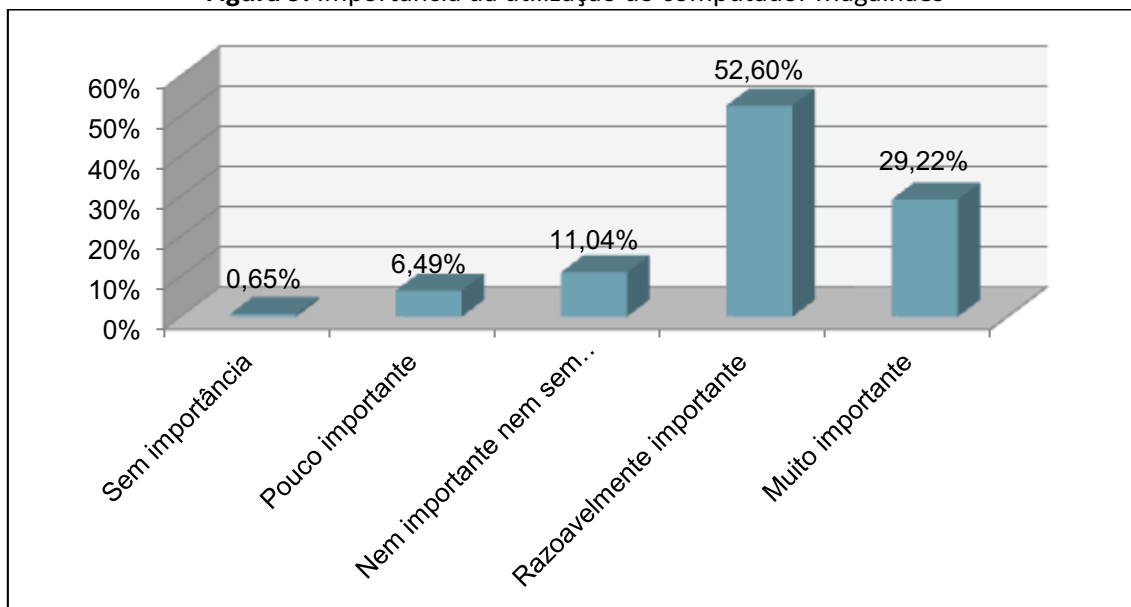
	Percentagens				
	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
Sinto-me confiante a usar um computador	0,0	2,6	9,1	42,9	45,5
Gosto de usar o computador	0,6	1,9	5,2	37,7	54,5
Sinto-me confiante a adquirir novas competências na utilização de computadores	0,0	1,3	10,4	42,2	46,1
O computador facilita as minhas tarefas diárias	0,7	0,0	6,0	34,4	58,9
O computador é necessário na minha vida profissional	0,0	0,6	1,3	26,5	71,6
Sinto-me confiante a usar a <i>Internet</i>	0,6	2,6	6,5	39,6	50,6
Sinto-me confiante a usar o correio electrónico (e-mail)	1,3	1,3	5,2	34,2	58,1



#### 4.2.3. Utilização do Magalhães

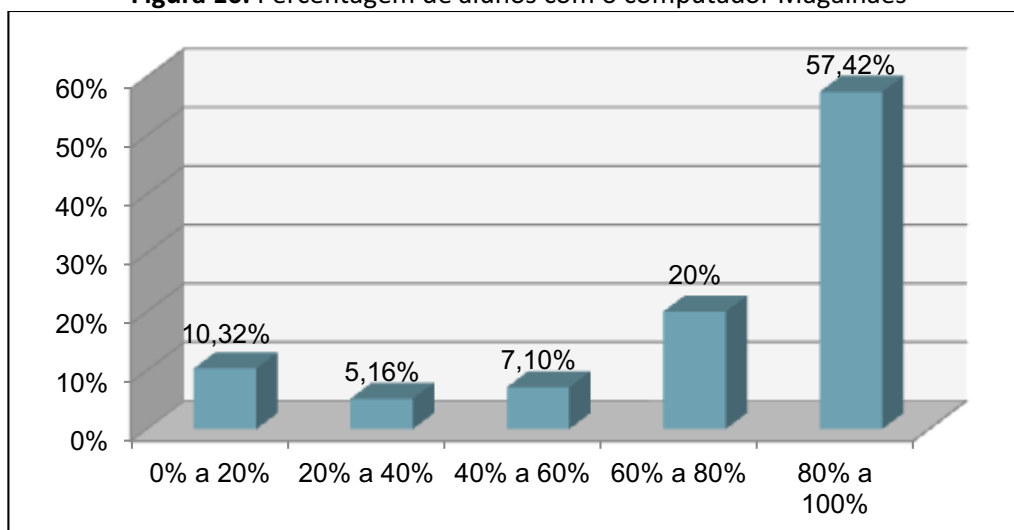
Os professores foram questionados sobre a importância da utilização do Magalhães pelos alunos do 1.º Ciclo do Ensino Básico (figura 9). 81,82% dos professores inquiridos consideram a utilização do Magalhães como “Muito importante” ou “Razoavelmente importante”, enquanto que 11,04% considera-o “Nem importante, nem sem importância”, 6,49% considera-o “Pouco importante” e apenas 0,65% considera-o “Sem importância”.

Figura 9. Importância da utilização do computador Magalhães



No que diz respeito à percentagem de alunos com o computador Magalhães, como se pode observar na figura 10, a maioria dos professores (57,42%) indicou que entre 80% a 100% dos seus alunos dispõem do Magalhães.

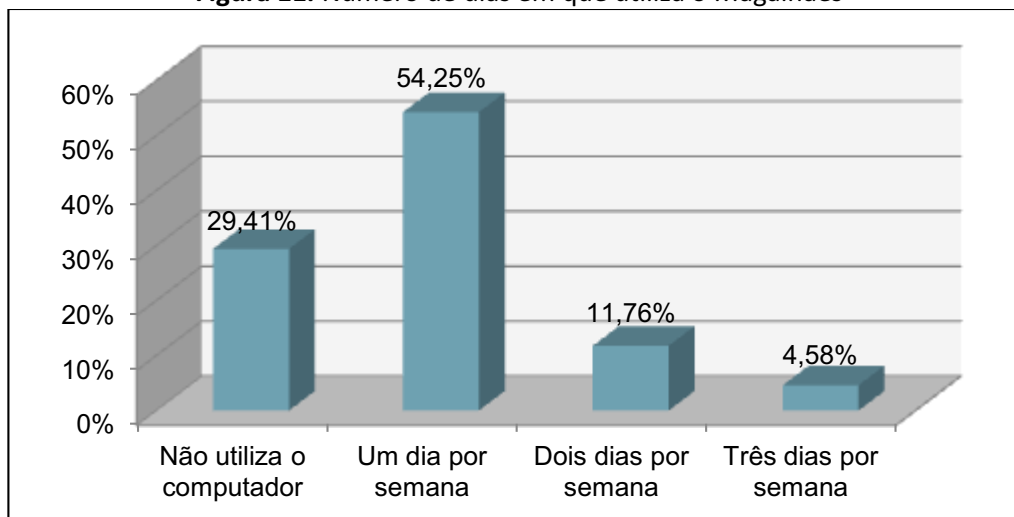
Figura 10. Percentagem de alunos com o computador Magalhães



Os professores foram inquiridos sobre o uso do computador Magalhães na sala de aula, quer relativamente ao número de dias por semana em que utiliza o Magalhães, quer em relação ao tempo que despende da aula para a sua utilização.

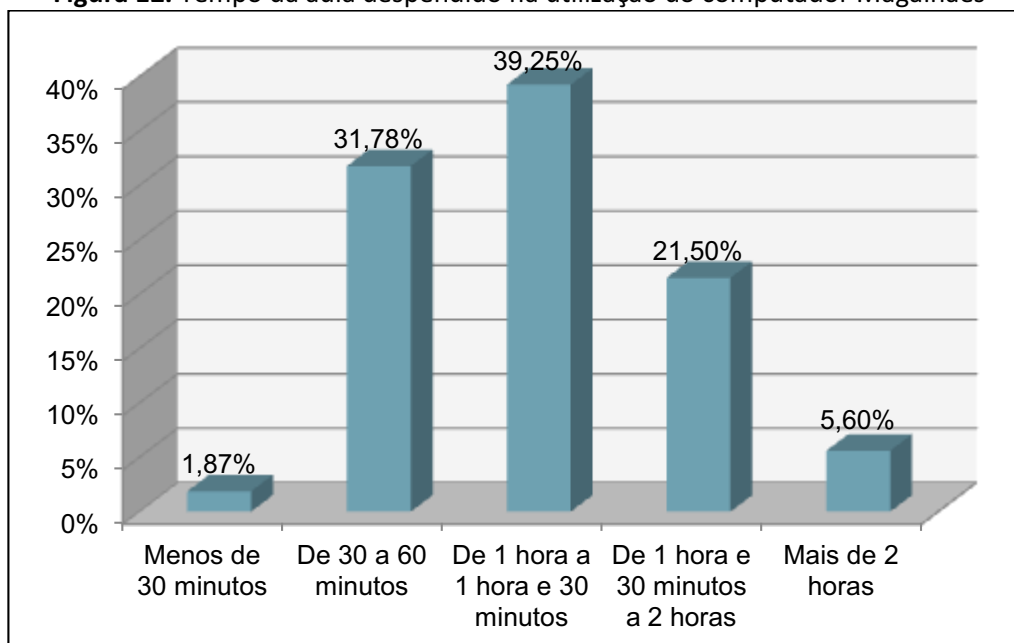
A figura 11 revela-nos que 54,25% dos professores afirmam utilizar o computador Magalhães um dia por semana, 11,7% afirmou que utiliza dois dias por semana e 4,58% três dias por semana. De salientar que uma percentagem significativa (29,41%) dos professores inquiridos indicou que não utilizam o computador Magalhães nas aulas.

**Figura 11.** Número de dias em que utiliza o Magalhães



Quanto aos professores que utilizam o computador Magalhães nas aulas (figura 12), 39,5% dos professores afirmam que nos dias em utilizam o Magalhães na sala de aula despendem entre uma hora e uma hora e meia da aula para a sua utilização e 31,78% afirma despendere entre trinta a sessenta minutos da aula. Por outro lado, 21,5% afirma despendere entre uma hora e meia e duas horas.

**Figura 12.** Tempo da aula despendido na utilização do computador Magalhães



No que diz respeito às áreas curriculares do 1.º Ciclo do Ensino Básico em que são utilizados os computadores Magalhães, como se pode verificar no quadro 12, 95,4% dos professores indicaram utilizar na Língua Portuguesa, seguida de Estudo do Meio (80,7%), Matemática (54,1%) e Expressões Artísticas/Físico Motoras (33,9%).

**Quadro 12.** Áreas curriculares em que são utilizados os computadores Magalhães

Áreas Curriculares	f	%
Língua Portuguesa	104	95,4
Matemática	59	54,1
Estudo do Meio	88	80,7
Expressões Artísticas/Físico Motoras	37	33,9

Os professores foram inquiridos sobre as actividades realizadas em contexto de sala de aula com recurso ao computador Magalhães (quadro 13). De acordo com os resultados obtidos, 96,4% dos professores afirma utilizar o computador Magalhães para “Produzir textos”, 90% utiliza para “Ensinar a criança a utilizar o computador” e 60% utiliza para “Ler”.

Por seu lado, as actividades menos utilizadas pelos professores são “Participar em redes sociais” (0%), “Criar filmes” (2,7%) e “Criar álbuns fotográficos” (3,6%).

**Quadro 13.** Actividades realizadas em contexto de sala de aula com recurso ao computador Magalhães

Actividades	f	%
Produzir textos	106	96,4
Ensinar a criança a utilizar o computador	99	90,0
Ler	66	60,0
Utilizar software didáctico	62	56,4
Desenhar	57	51,8
Jogar	54	49,1
Realizar apresentações	39	35,5
Navegar e pesquisar na Internet	34	30,9
Aceder à biblioteca de livros digitais	30	27,3
Ouvir música / visualizar vídeos	29	26,4
Apoiar a realização / correcção de trabalhos de casa	19	17,3
Segurança na Internet	10	9,1
Consultar e usar o correio electrónico	8	7,3
Aplicar testes aos alunos	6	5,5
Tirar fotografias / filmar com a câmara incorporada	6	5,5
Outras actividades	6	5,5
Criar álbuns fotográficos	4	3,6
Criar filmes	3	2,7
Participar em redes sociais	0	0,0

#### 4.2.4. Impacto do computador Magalhães nos alunos do 1.º Ciclo do Ensino Básico

Um dos principais objectivos deste estudo consiste em averiguar o nível de impacto do computador Magalhães no desempenho dos alunos. Deste modo, os professores foram inquiridos no sentido de indicarem o nível de impacto do computador Magalhães nos seus alunos em relação a um conjunto de dimensões apresentadas no questionário (quadro 14).

**Quadro 14.** Nível de impacto do computador Magalhães no desempenho dos alunos

	Percentagens				
	Muito negativo	Negativo	Nulo	Positivo	Muito Positivo

Organização	0,0	0,9	34,6	59,8	4,7
Participação na aula	0,0	0,0	22,6	68,9	8,5
Comunicação com o professor	0,0	0,0	24,8	69,5	5,7
Comunicação e colaboração entre alunos	0,0	0,0	12,7	69,6	17,6
Preparação para a aula	1,0	1,0	40,6	46,5	10,9
Assiduidade	0,0	2,0	55,4	35,6	6,9
Comportamento	1,0	4,8	36,2	50,5	7,6
Motivação	0,0	0,0	6,5	60,7	32,7
Nível de empenho/interesse	0,0	0,0	5,7	62,9	31,4
Resultados de aprendizagem	0,0	0,0	20,0	71,4	8,6
Autonomia dos alunos	0,0	1,9	9,4	72,6	16,0
Capacidade para assimilar a matéria leccionada	0,0	0,0	21,7	67,0	11,3
Competências no uso das TIC	0,0	0,0	6,4	60,9	32,7
Promoção da igualdade de oportunidades no acesso às TIC	0,0	0,0	8,2	58,2	33,6

De acordo com os resultados obtidos, salienta-se que os professores consideram que a utilização do computador Magalhães pelos alunos do 1.º Ciclo do Ensino Básico tem um nível de impacto “Positivo” ou “Muito Positivo” em todas as dimensões indicadas no questionário. Dessas dimensões evidencia-se o impacto a nível do empenho/interesse dos alunos, das competências no uso das TIC, na motivação e na promoção da igualdade de oportunidades no acesso às TIC. Salienta-se que 55,4% dos professores inquiridos indicaram que o computador Magalhães teve um impacto nulo na assiduidade dos alunos e 40,6% indicou que teve um impacto nulo na preparação para a aula.

#### 4.2.5. Principais vantagens na utilização do computador Magalhães nas aulas

Foi utilizado um processo de categorização das respostas redigidas pelos respondentes. As categorias resultantes deste processo são apresentadas nos quadros 15 e 16.

Nesta questão, os professores indicaram que as principais vantagens da utilização do Magalhães na sala de aula incidem sobretudo em áreas como a melhoria na atitude e motivação dos alunos, o desenvolvimento das competências no uso das TIC, os processos de ensino e aprendizagem, assim como a maior autonomia dos alunos.

**Quadro 15.** Categorias obtidas na análise de conteúdo: principais vantagens na utilização do computador Magalhães na sala de aula

	Professores	
	N.º	%
Melhoria na atitude e motivação dos alunos	37	24,0
Desenvolvimento das competências no uso das TIC	29	18,8
Processos de ensino aprendizagem	20	13,0
Maior autonomia dos alunos	16	10,4
Aumento do acesso às TIC	9	5,8
Promoção da igualdade de oportunidades no acesso às TIC	9	5,8
Colaboração e partilha	12	7,8
Utilização de novas ferramentas/recursos de	6	3,9

aprendizagem		
Facilidade em obter informação/adquirir novos conhecimentos	6	3,9
Capacidade para assimilar a matéria leccionada	5	3,2
Melhoria na comunicação	3	1,9
Desenvolvimento das capacidades físico-motoras dos alunos	2	1,3
Total	154	100

#### 4.2.6. Principais desvantagens na utilização do computador Magalhães nas aulas

Nesta questão os professores indicaram a existência de desvantagens, embora em menor número que as vantagens mencionadas, na utilização do computador Magalhães nas aulas. Foram utilizados os mesmos procedimentos de análise realizados na análise anterior, sendo que as categorias resultantes deste processo são apresentadas e definidas no seu conteúdo. Os professores consideraram que as principais desvantagens na utilização do computador Magalhães na sala de aula são: o mau estado do computador, os constrangimentos no funcionamento da aula, a infra-estrutura de rede deficiente e a existência de alunos sem computador.

**Quadro 16.** Categorias obtidas na análise de conteúdo: principais desvantagens na utilização do computador Magalhães na sala de aula

	Professores	
	N.º	%
Mau estado do computador	18	20,5
Constrangimentos no funcionamento da aula	16	18,2
Infra-estrutura de rede deficiente	13	14,8
Alunos sem computador	11	12,5
Características do Magalhães	10	11,4
Utilização incorrecta do computador	5	5,7
Utilização incorrecta (perigo) da internet	4	4,5
Falta de suporte (apoio técnico, data show...)	3	3,4
Falta de recursos humanos	3	3,4
Falta de formação	2	2,3
Turmas demasiado grandes	1	1,1
Pouco impacto no desenvolvimento das capacidades dos alunos	1	1,1
Perda de alguns hábitos de estudo/pesquisa	1	1,1
Total	88	100

#### Conclusões

Este estudo teve como objectivo analisar a utilização do Magalhães no 1.º Ciclo do Ensino Básico e os impactos que os computadores tiveram nos alunos. A análise dos resultados recolhidos neste estudo, demonstra que os alunos utilizam frequentemente o computador Magalhães tanto na escola como fora da mesma e a sua utilização melhorou a sua aprendizagem.

A maioria dos professores e Encarregados de Educação inquiridos considera importante a utilização do computador Magalhães nas aulas.

Segundo os professores, as principais vantagens da utilização dos computadores Magalhães na sala de aula correspondem à melhoria na atitude e motivação dos alunos, no desenvolvimento das competências no uso das TIC, nos processos de aprendizagem e na maior autonomia dos alunos

No entanto, os professores mencionaram algumas desvantagens na utilização do Magalhães na sala de aula, das quais se salienta o mau estado dos Magalhães, constrangimentos no funcionamento da aula quando são utilizados os computadores Magalhães e a existência de uma infra-estrutura de rede deficiente em algumas escolas participantes no estudo, o que os impede de uma maior integração da tecnologia no ensino e na aprendizagem.

Deste modo, as evidências recolhidas por este estudo demonstram que a maioria dos professores tem implementado com sucesso a utilização do computador Magalhães nas aulas. De acordo com a opinião dos Encarregados de Educação, a utilização do computador Magalhães traz diversas vantagens aos alunos das quais se salienta a igualdade de oportunidades no acesso a computadores, a melhoria da aprendizagem e do interesse dos educandos e a diminuição das desigualdades sociais.

Contudo, alguns Encarregados de Educação indicaram alguns problemas, nomeadamente, na entrega dos computadores aos educandos e no facto do computador se avariar facilmente, condicionando, assim, a sua utilização.

Apesar de alguns problemas identificados pelos professores e Encarregados de Educação, este estudo demonstra que a utilização do computador Magalhães teve um impacto positivo na aprendizagem dos alunos.

Em resumo, o computador Magalhães tem tido um impacto positivo nos alunos e as escolas têm conseguido integrá-lo nas suas salas de aulas e no processo de ensino. Por outro lado, verificou-se uma melhoria na aprendizagem dos alunos.

#### **Referências bibliográficas**

- Bebell, D. (2005). Technology promoting student excellence: An investigation of the first year of 1:1 computing in New Hampshire middle schools.
- Bebell, D., Russel, M. (2006). Berkshire wireless learning initiative quarterly evaluation report.
- Dunleavy, M., Dexter, S., Heinecke, W. F. (2007). What added value does a 1:1 student laptop ratio bring to technology-supported teaching and learning? *Journal of Computer Assisted Learning* 23(5), p. 440-452.
- Holcomb, L. B. (2009). Results & Lessons Learned from 1:1 Laptop Initiatives: A Collective Review. *TechTrends*, vol. 53, nº 6.
- Hu, W. (2007). Seeing no progress, some schools drop laptops.
- Jeroski, S. (2003). Wireless writing project: School District No. 60 (Peace River North). Research report: Phase II.
- Lowther, D., Ross, S., Morrison, G. (2003). When each one has one. *Educational Technology Research and Development*, 51(3), p. 23-44.
- Lowther, D., Strahl, J., Inan, F., Bates, J. (2007). Freedom to learn program: Michigan 2005-2006 evaluation report.
- OECD (2009). Beyond the textbooks. Digital learning resources as systemic innovation in the Nordic countries. Paris, Organization for Economic Cooperation and Development, Center for Educational Research and Innovation.
- Penuel, W. R. (2006). Implementation and effects of one-to-one computing initiatives: A research synthesis. *Journal of Research on Technology in Education* 38, p. 329-348.
- Rockman, S. (2000). A more complex picture: Laptop use and impact in the context of changing home and school access. Rockman et al. San Francisco, CA.
- Rockman et al. (2004). Kamehameha Schools Maui Laptop Project: Findings from classroom observations and teacher interviews. Rockman et al. San Francisco, CA.
- Roschelle, J. (2003). Keynote paper: Unlocking the learning value of wireless mobile devices. *Journal of Computer Assisted Learning*, 19, p. 260-272.
- Ross, S. M., Strahl, J. D. (2005). Evaluation of Michigan's Freedom to Learn Program.
- Russel, M., Bebbel, D., Higgins, J. (2004). Laptop learning: A comparison of teaching and learning in upper elementary classrooms equipped with shared carts of laptops and permanent 1:1 laptops. *Journal of Educational Computing Research*, 30(4), p. 313-330.



Silvernail, D. L., Harris, W. J. (2003). The Maine Learning Technology Initiative teacher, student and school perspectives: Mid-year evaluation report. Portland, ME: Maine Education Policy Research Institute, University of Southern Maine.

Silvernail, D., Lane, D. (2004). The impact of Maine's one-to-one laptop program on middle school teachers and students: Phase one summary evidence. Portland, Me: Maine Education Policy Research Institute, University of Southern Maine.

Valiente, O. (2010). 1-1 in Education: Current Practice, International Comparative Research Evidence and Policy Implications. OECD Education Working Papers, no. 44, OECD Publishing.

Warschauer, M. (2006). Laptops and literacy: learning in the wireless classroom. Teachers College Press, New York.

Zucker, A., Light, D. (2009). Laptop Programs for Students. *Science*, vol. 323, no. 5910, p. 82-85.

# Sessão C

---

## PROJETO MARIAS – REFLEXÃO E ANÁLISE SOBRE OS PRESSUPOSTOS DE PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO

---

Daniela Pinto de Almeida Leite, [daniela.almeidaleite@gmail.com](mailto:daniela.almeidaleite@gmail.com), Universidade de Coimbra

**Resumo:** Este artigo pretende realizar uma análise ao processo de planeamento e avaliação de um projecto distinguido pela Fundação EDP no âmbito do empreendedorismo social- o Projecto Marias – desde a sua génese enquanto protótipo inovador, passando pelo modelo de intervenção robusto enquadrado pela instituição Pressley Ridge até ao surgimento da possibilidade de disseminação que se mostra cada vez mais como uma hipótese viável. Neste seguimento, iremos focar a nossa análise em aspectos fundamentais do planeamento, nomeadamente a sua caracterização, a concepção, procedimentos de avaliação e impacto regional.

**Palavras-chave:** *Projecto Marias, Trabalho doméstico, Inclusão social, Planeamento estratégico, Avaliação.*

**Abstract:** This article aims to perform an analysis to the planning and evaluation process of a project distinguished by Fundação EDP in social entrepreneurship's sphere – Projecto Marias – since its genesis like an innovative prototype, citing the more robust intervention's model guided by institution Pressley Ridge until the emergence of the increasingly viable possibility of spreading. Thus, we will focus our analysis in fundamental aspects of planning, namely its characterization, conception, evaluation procedures and regional impact.

**Keywords:** *Projecto Marias, houseworks, Socia Inclusion, Strategic planning, Evaluation.*

### 1. Nota Introdutória

O presente artigo pretende realizar uma abordagem analítica e reflexiva aos procedimentos e estratégias metodológicos que sustentam o Projecto Marias. Assumindo-se como um projecto de intervenção que promove a inclusão social de mulheres oriundas de meios socioeconomicamente desfavorecidos pela via do trabalho doméstico, este projecto veio inaugurar um modelo de gestão de cariz inovador e empreendedor no concelho da Amadora que tem alcançado visibilidade e sucesso.

A lógica de intervenção social pela via do projecto tem vindo a difundir-se pelo território nacional. Mas afinal, o que distingue esta forma de intervenção? Que mais-valias acrescenta à tradicional abordagem por serviço? Segundo o INA (2005) “ um projecto é sempre uma actuação de carácter pragmático, quiçá temporário, orientado para a prossecução de objectivos concretos e destinados a introduzir actividades coesas e coerentes, em postura de reflexividade propícia à dinâmica auto-regulada dos procedimentos”. Assim, podemos concluir que a pedagogia do projecto prima pela sua íntima ancoragem à realidade social, dado que é concebido segundo as necessidades, problemas e potencialidades de um dado território e população, desligando-se assim da “lógica estandardizada de guichet”. Para mais, pressupõe-se que seja flexível, aproveitando marés favoráveis sem esquecer o rumo que está a prosseguir e enquadrado por programas e planos de ordem meso e macro que o orientam sem o restringir.

Por tudo isto, consubstancia-se como um palco privilegiado para actuações de índole inovadora e experimental. E é neste seguimento que surge o projecto que pretendemos retratar e analisar segundo um olhar crítico e reflexivo. Na primeira parte, procuraremos caracterizar de um modo geral o Projecto Marias, na segunda parte tentaremos analisar o seu ambiente de concepção, posteriormente será realçado o processo de avaliação e impacto

regional finalizando com a conclusão, onde se evidenciam potencialidades e limitações aos nível da actuação estratégica.

## 2. “Limpendo de Mãos Juntas” – o poder da organização e mobilização da sociedade civil

O projecto Marias nasceu em 2010 através da capacidade visionária de quatro mulheres que residiam na Cova da Moura (concelho da Amadora) e se dedicavam ao trabalho doméstico segundo um modelo de trabalho precário, à semelhança do panorama nacional neste sector de actividade que se caracteriza pela insegurança laboral e desprotecção social. Conscientes de que estavam formalmente desprovidas de direitos sociais por via do trabalho (dado que não possuíam contrato de trabalho, nem tão pouco seguro de acidentes ou eventualidades) estas mulheres decidiram unir-se e criar uma espécie de cooperativa de trabalho doméstico onde, através do apoio da Iniciativa Bairros Críticos, procuravam auxiliar os clientes no que fosse necessário para o trabalho doméstico estar de acordo com a lei ao passo que procuravam ampliar o número de “Marias” (consoante o aumento de clientes) tendo por base critérios de confiança de modo a que este projecto se difunda e diferencie pela qualidade do serviço prestado (Projecto Marias, 2011).

Durante esse ano, o projecto foi muito bem sucedido, resultando na empregabilidade de oito trabalhadoras, a captação de 20 clientes e uma facturação mensal superior a 5000€. O projecto estava a ganhar asas e o seu nome a propagar-se por um número cada vez maior de potenciais clientes, pelo que se exigia que passasse a funcionar como um modelo mais robusto com vista à sua auto-sustentabilidade. Assim, em 2011 ganhou novo fôlego através da candidatura à Fundação EDP que lhe atribuiu reconhecimento e financiamento até atingir a sua auto-sustentabilidade (prevê-se que seja sustentável quando atingir 62 Marias)<sup>16</sup>.



Ilustração 1 - Logotipo do Projecto Marias. Fonte: Projecto Marias, 2011

### 2.1 O contexto territorial

O Bairro da Cova da Moura insere-se no concelho da Amadora que por sua vez está inserido na Área Metropolitana de Lisboa. Este concelho possui 175 872 habitantes distribuídos por quase 24 quilómetros quadrados (o que corresponde à maior densidade populacional registada no país segundo o Censos de 2001, assinalando 7 390 habitantes por quilómetro quadrado) (Diagnóstico Social do concelho da Amadora, 2008). Em 2006 existiam 13 648 imigrantes no território em situação regular, porém as evidências empíricas permitem-nos constatar que estes valores estão ainda longe de espelhar o valor real de pessoas de nacionalidade estrangeira a viver no território. Segundo Santos e Seabra (2007) “estima-se que o número de imigrantes ilegais seja provavelmente o dobro, os quais vivem na maioria das vezes, em condições miseráveis, amontoando-se em bairros sociais ou clandestinos à volta de Lisboa (Amadora, Loures, Sintra)”.

O caso do Bairro da Cova da Moura espelha bem este flagelo social, dado que é um espaço de especial vulnerabilidade socioeconómica, cuja paisagem evidencia a existência de inúmeras habitações clandestinas sem as condições básicas de segurança e higiene, apesar de todos os esforços no domínio político e social para ultrapassar esta dificuldade. Para além destes obstáculos materiais, esta situação converte-se também num forte estigma social relacionado com estes bairros, comprometendo inclusivamente as perspectivas de vida e oportunidades de sucesso dos seus moradores.

### 2.2 A Motivação

Na génese do projecto encontramos a identificação de uma oportunidade de acção e uma necessidade que até então estavam desconstruídas. Por um lado, existe uma grande procura

<sup>16</sup> Para perceber a orgânica de auto-sustentabilidade do projecto, ler o ponto 2.3 e a respectiva ilustração 3.

de serviços domésticos (limpeza, tratamento de roupas, confecção de refeições, cuidado de crianças e apoio a animais domésticos) por parte de famílias da Grande Lisboa “abastada” ao passo que na Cova da Moura existe um considerável número de mulheres com experiência no sector. Para mais, existe a necessidade de promover o emprego com acesso a protecção social de modo a combater a precariedade e invisibilidade do trabalho doméstico.

Segundo o Gabinete de Inserção Profissional (GIP) da Cova da Moura, em 2009 cerca de 28% da população que declarou possuir experiência profissional detinha-a no sector dos serviços domésticos. Já a população que se declarava empregada neste sector de actividade, expunha explicitamente o seu desejo de alargar o horário de trabalho ou torná-lo mais estável.

### 2.3 O projecto como agente de mediação

O papel do Projecto Marias vai para além do mero interface entre necessidades convergentes. O projecto pretende, pois, aliar a qualidade do serviço à transformação social que será efectuada através da promoção de competências técnicas e pessoais e do acesso ao mercado de trabalho formalizado com protecção social, com todas as consequências que a participação laboral acarreta ao nível económico, social (enquanto agente promotor de integração social) e pessoal (incremento da auto-estima e auto-confiança).



Ilustração 2 - Orgânica do projecto. Fonte: Elaboração própria, 2012

Mais especificamente, ao nível da função de **recrutamento**, o projecto procura divulgar a sua actividade junto de parceiros da Rede Social do Concelho da Amadora e possíveis clientes através da publicidade em internet (salienta-se a existência de uma página online do projecto e uma página de facebook). As Marias poderão ser encaminhadas para a coordenadora do projecto para a realização de uma entrevista, ou então poderão chegar a ela através de contactos com as Marias que participam no mesmo (efeito Bola de neve).

A **componente formativa** desempenha um importante papel neste projecto. É uma das áreas favorecedoras da emancipação e desenvolvimento pessoal e social das participantes, ao promover o aperfeiçoamento de competências pessoais, técnicas e de gestão doméstica. Neste seguimento, o plano de formação desenrola-se pelo período de dois anos, que corresponde ao período limite de participação das Marias no projecto. No primeiro ano evidencia-se um carácter de integração no projecto e de desenvolvimento de competências técnicas ao nível dos cuidados domésticos, nomeadamente através de módulos de aprendizagem relacionados com a apresentação do projecto e sua orgânica, conceitos básicos de IRS e formação técnica ao nível de higiene e tratamento de roupas. No segundo ano, a formação apresenta já um cariz emancipatório, preparando as Marias para a vida activa após o projecto, através da abordagem a conceitos de economia familiar, procura de emprego e primeiros socorros.

A **Avaliação** é também uma característica marcante deste projecto, na medida em que procura auscultar as necessidades e sugestões de ambos os actores. A este respeito, será desenvolvido um tópico neste trabalho relativo aos seus processos e procedimentos (tópico 4). O **acompanhamento** à Maria é, portanto, transversal a todo o período de participação no

projecto, sendo que apresenta diferentes perfis consoante o estágio de participação em que ela se encontra.

O **aconselhamento** é uma prática transversal a todas as etapas de participação no projecto, sendo que ela pode ser especificamente dirigida a situações de trabalho, como também a questões de índole interpessoal, familiar ou social. Quando a satisfação das necessidades constatadas não se pode fazer por recurso à instituição de enquadramento ou aos próprios recursos familiares, o projecto fornece a devida informação, orientação e encaminhamento. Neste contexto, o estabelecimento de uma sólida relação de ajuda ascende a uma condição essencial para que as Marias encontrem confiança e segurança no projecto, ao passo que se responsabilizam pelo seu próprio processo de autonomização e se tornam agentes activas do mesmo.

De salientar ainda que o projecto encarrega-se dos trâmites legais necessários para que as Marias possam ter acesso a protecção social, tal como elucida a ilustração nº 3. Como observamos, o cliente paga o serviço ao projecto que posteriormente descontará o devido valor de impostos e seguro do ordenado de cada Maria, reduzindo assim ao mínimo os encargos burocráticos aos clientes. De salientar que o projecto retém 7% do valor que sobra do pagamento à Segurança Social e IRS para a sua auto-sustentabilidade (que se prevê ser atingida quando englobar 62 Marias) (Projecto Marias, 2011).



Ilustração 3 - Sistema de pagamento e acesso a protecção social. Fonte: Projecto Marias, 2011

### 3. Génese e concepção do projecto

#### 3.1 O Modelo de Negócio

O Modelo de Negócio do Projecto Marias foi elaborado por técnicos de empreendedorismo da Programa Iniciativa Bairros Críticos, sendo depois validado em sessões de trabalho com os trabalhadores fundadores (Brito, 2010). Existem quatro princípios chave que se constituem como a base do modelo, são eles:

##### a. Empregadas domésticas “tradicionalis” com uma oferta comercial quasi-empresarial

O cliente não contrata o projecto enquanto pessoa jurídica mas sim cada trabalhador individualmente, sendo que o projecto funciona como uma plataforma agregadora da oferta e facilitadora de aspectos administrativos. O projecto estabeleceu parcerias com entidades de design gráfico, seguros e apoio jurídico de modo a divulgar uma marca que se apresenta de forma credível e comercialmente atractiva, nomeadamente através de presença online.

##### b. Personalização dos trabalhadores, com ênfase nas suas referências profissionais

Apesar da lógica empresarial, o projecto procurou afastar-se da lógica impessoal e distante que tantas vezes caracteriza as relações comerciais. No site, podemos visualizar abertamente o perfil de cada “Maria” onde consta a sua opinião em relação à sua participação no projecto e a forma como mudou positivamente a sua vida, tal como mostram as ilustrações nº 4 e 5:





Ilustração 4 - "As Marias". Fonte: Projecto Marias, 2011



Ilustração 5 - Maria de Jesus, uma das participantes do Projecto Marias. Fonte: Projecto Marias, 2011

Para além do pequeno excerto da história pessoal, o projecto visibiliza as referências profissionais através da disponibilização do contacto telefónico (com aprovação prévia) e testemunhos de clientes já angariados pelo projecto. Assim, promove-se uma atitude de confiança e transparência com potenciais clientes numa lógica de responsabilização social e solidariedade.

### c. Meritocracia solidária

*“Limpendo de mãos juntas”*

*“O Desempenho de uma constrói a reputação de todas”  
(Projecto Marias, 2011)*

As duas frases correspondem ao *slogan* de actuação das Marias no projecto e incorporam claramente o espírito de união, coesão e melhoria contínua. O projecto pretende, portanto, aliar o valor social à qualidade do serviço prestado, pelo que são necessários requisitos de

qualidade na prestação de serviços desde a fase de recrutamento das Marias à fase da avaliação de desempenho. Na fase de recrutamento, é imprescindível que a potencial Maria tenha pelo menos duas referências de antigos empregadores e na entrevista demonstre motivação para ser integrada no projecto. Posteriormente, são realizadas sessões colectivas onde são explicadas as regras de funcionamento do projecto e são incutidos os princípios de “reputação solidária”, que serão continuamente reforçados no tempo através de *coaching*, acompanhamento e aconselhamento.

No que concerne à avaliação de desempenho, é de salientar que o projecto procura auscultar a opinião e possíveis sugestões de cada cliente através de contactos telefónicos e/ou correio electrónico. O feedback positivo detém um enorme poder motivador na Maria e no seio do próprio grupo, constituindo-se como um impulso favorável para a sua melhoria contínua e auto-estima. Porém, o feedback negativo, quando existe, é numa primeira fase discutido individualmente e depois debatido em grupo. Estas dinâmicas são importantes para discutir possíveis obstáculos de índole pessoal ou colectiva e procurar formas de superação dos mesmo através da troca de opiniões e ajuda mútua, fomentando assim o sentido de pertença, solidariedade e união.

**d. *High-price, low-cost e fair & easy***

O conceito de *high-price* prende-se com o facto de o preço praticado à hora (7 €) ser dos mais elevados no mercado neste sector, como forma de promover a consciência social através da garantia de condições dignas e de acordo com a lei. Já o termo *low-cost* refere-se ao facto de o modelo de gestão se constituir como um modelo de baixo custo, dado que exige poucos recursos de carácter material. Segundo nos informa o website do Projecto Marias (2011), o projecto possui encargos mensais na ordem dos 2400€ (onde se contabilizam o salário da gestora do projecto, gastos com telecomunicações, consumíveis de escritório e recursos físicos partilhados com a instituição de enquadramento). O termo *fair* faz referência à tabulação de preços e serviços onde já estão incluídos os benefícios que as trabalhadoras têm direito por lei, numa lógica de simplificação e acessibilidade de informação. Por fim, *easy* remete-nos para o facto de o processo de contratação e pagamento se basear numa lógica de facilitação, retirando das mãos dos clientes os processos burocráticos e administrativos e facultando, assim, o acesso à protecção social das Marias (Brito, 2010).

### 3.1 Árvore de Problemas

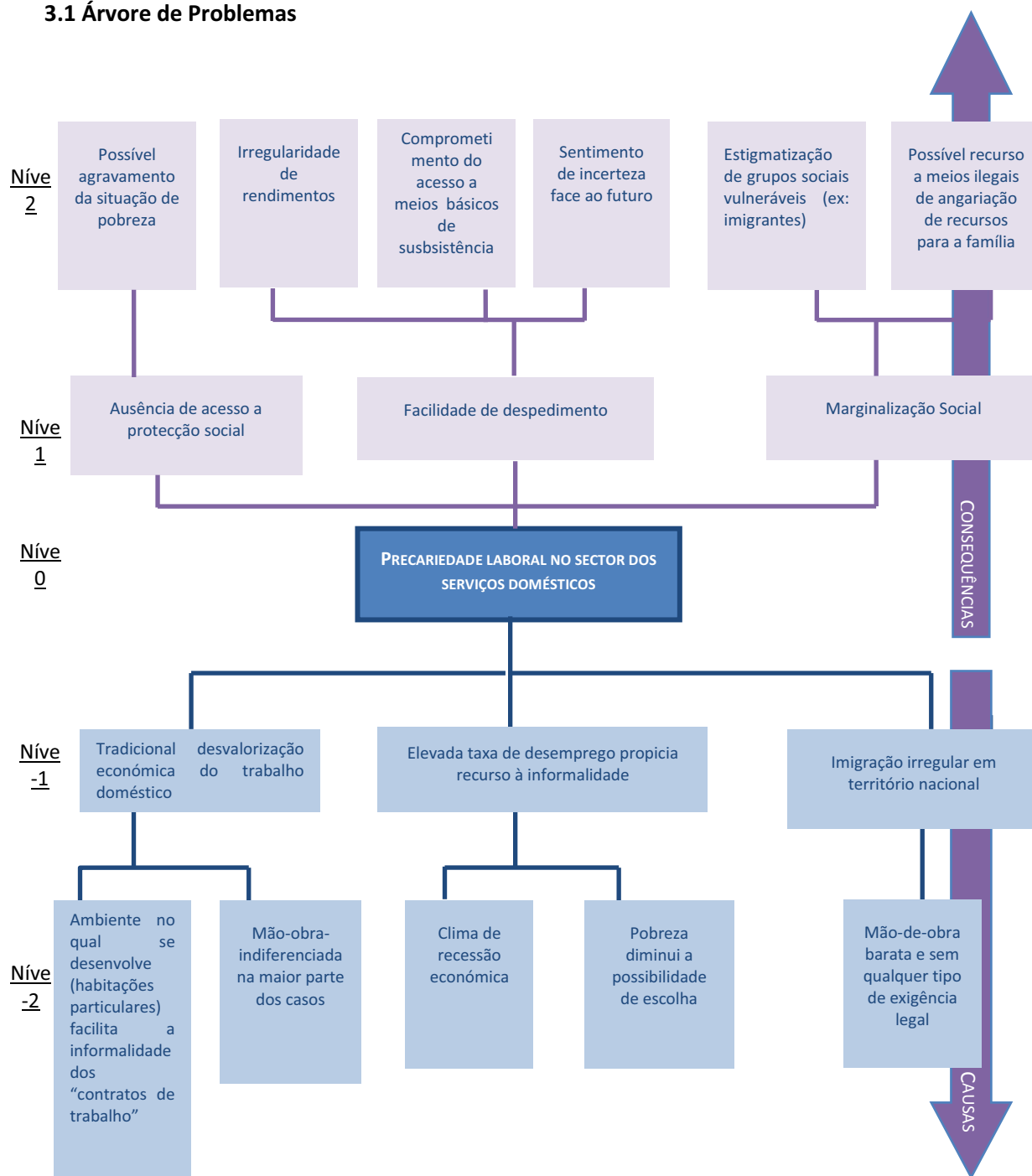


Ilustração 6 – Árvore de Problemas. Fonte: Elaboração Própria, 2012

### 3.2 Análise de Stakeholders

Avaliar os stakeholders é analisar o ambiente em que o projecto se insere, identificando agentes que poderão constituir-se como aliados na prossecução de objectivos ou agentes que poderão ser um entrave. A análise de *stakeholders* deriva do paradigma actual de constatação de que um projecto, empresa ou instituição está imerso na teia social e, portanto, actua no jogo de interesses, motivações e necessidades ora coincidentes ou dissidentes. Portanto, cabe

ao gestor do projecto conceber uma visão prospectiva, reflexiva e estratégica, identificando potencialidades e dificuldades nos diferentes actores sociais com os quais interage.

Segundo Freeman (1988, cit. Júnior, s.d.: 3), o termo *stakeholder* identifica “qualquer indivíduo ou grupo que pode afectar ou ser afectado pela conquista dos objectivos de uma empresa ou projecto”. Aqui encontram-se accionistas, credores, comunidade local, autarquias, ipss’s, clientes e até mesmo o público-alvo.

Existem diversas formas de classificação de stakeholders, mas independentemente desta diversidade o objectivo é realizar uma lista exhaustiva de stakeholders e classificá-los segundo critérios relacionados com a sua relevância para o projecto de modo a facilitar a leitura e análise do panorama. Neste trabalho, apresentámos uma análise segundo a forma de matriz de stakeholders, como evidencia a ilustração nº 7:

Matriz de Stakeholders	
<b>Elevado interesse / importância, Elevada Influência</b> Fundação EDP Montepio Geral <sup>17</sup> Credito ECG <sup>18</sup> Vieira de Almeida <sup>19</sup> IEFP Pressley Rydge Câmara Municipal da Amadora	<b>Baixo interesse, importância / Elevada Influência</b> Instituições de Formação Profissional da Área Metropolitana de Lisboa e Vale do Tejo
<b>Elevado interesse / importância, Baixa Influência</b> WY Group <sup>20</sup> Outras câmaras municipais da área metropolitana de Lisboa Associação Moinho da Juventude Equipas protocoladas de RSI (Rendimento Social de Inserção)	<b>Baixo interesse / importância, Baixa influência</b> Agências de trabalho temporário da Área Metropolitana de Lisboa e Vale do Tejo

**Ilustração 7- Matriz de Stakeholders do Projecto Marias. Fonte: Elaboração Própria, 2012**

### 3.3 Análise SWOT

Análise SWOT	
<b>Forças</b> 1. Financiamento da Fundação EDP permitiu contratar um gestor de projecto; 2. Garantia de qualidade através de restrições na contratação de pessoas (só são contratadas pessoas com referências); 2. Reuniões periódicas para partilha de experiências e dificuldades encontradas; 2. O projecto transmite uma imagem de organização, profissionalismo e responsabilidade; 3. Criação de emprego para um largo espectro etário (20 a 55 anos); 3. Formação inicial e contínua a todas as Marias; 3. Protecção social dada às participantes através de descontos para a Segurança Social e seguro de acidentes;	<b>Fraquezas</b> 1. Inexistência de participantes com capacidade para assegurar a gestão do projecto; 2. Défice de Soft Skills nos participantes do projecto (competências relacionadas com o saber ser e saber estar, de índole mais pessoal que técnica); 3. Falta de perspectivas de evolução na carreira; 4. Dificuldade em manter o sentimento de pertença com a angariação gradual de marias.

<sup>17</sup> A parceria com o Montepio permite que o projecto realize transacções financeiras sem custos.

<sup>18</sup> A parceria com esta empresa concede apoio ao nível de consultoria de seguros.

<sup>19</sup> A parceria com este gabinete jurídico concede apoio na gestão burocrática e administrativa na área do direito.

<sup>20</sup> Esta empresa de design está encarregue de elaborar e actualizar a imagem gráfica do projecto.

<p>4. Reforço constante da união através da realização de dinâmicas colectivas e acompanhamento técnico numa lógica de proximidade e singularidade.</p>	
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A maior sensibilização para o voluntariado por parte da sociedade civil poderá ser uma mais-valia na divulgação do projecto e elaboração de acções de informação/formação;</li> <li>2. Preocupação social dos clientes para com as participantes do projecto;</li> <li>3. Crescente procura de outros serviços domésticos (ex: pequenas reparações, ...) que poderão abrir a porta a oportunidades de carreira pós projecto ou alargar o projecto a públicos-alvo com outras características;</li> <li>4. Aproveitamento de sensibilidade social numa lógica de sponsorização directa do projecto;</li> <li>4. A necessidade e oportunidade de origem do projecto são transversais a uma boa parte do território nacional, o que gerará interesse por parte de IPSS noutros contextos territoriais em disseminá-lo.</li> </ol>	<p><b>Ameaças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O voluntariado no terceiro sector está mais orientado para o contacto directo com grupos populacionais com vulnerabilidade social mais visível (ex: sem-abrigo, idosos, ...);</li> <li>2. A possível disseminação do projecto poderá comprometer os critérios de qualidade de acesso actualmente exigidos;</li> <li>3. Procura do serviço em zonas gradualmente mais distantes aumentará a sua complexidade;</li> <li>3. Existência de sub-sector de elevada concorrência;</li> <li>4. Crise económica e crise de valores podem comprometer a angariação de clientes.</li> </ol>

**Ilustração 8 - Análise SWOT do Projecto Marias. Fonte: Adaptado de Brito, 2010**

#### 4. Processos e Procedimentos de Avaliação

A avaliação deverá ser uma etapa a contemplar em qualquer projecto de intervenção social e o Projecto Marias não foi excepção. Segundo Guerra (2002: 186) por avaliação entendemos um “conjunto de procedimentos para julgar os méritos de um programa e fornecer uma informação sobre os seus fins, as suas expectativas, os seus resultados previstos, os seus impactes e os seus custos”. Constitui-se assim como um importante eixo norteador no processo de planeamento, dado que fornece orientações para tomadas de decisão futuras, permite orientar ou re-orientar acções e averiguar o cumprimento de objectivos (Capucha, Pedroso, 1996). Deste modo, não podemos resumir o resultado da avaliação a um binómio “sucesso-insucesso”, ou “superado-não superado” dado que os dados que obtemos através dela podem ser de uma riqueza inquestionável dada a diversidade de técnicas de recolha, agentes envolvidos e momentos avaliativos de que podemos dispôr.

Através dos dados a que conseguimos ter acesso (cf. Ilustração 9), constatámos que o modelo de avaliação privilegiado pelo Projecto Marias caracteriza-se por ser um **processo participado**. Segundo este perfil, não é nosso objectivo primordial avaliar o grau de coincidência ou desvio dos resultados face aos objectivos propostos. A avaliação participativa vai para além disto, na medida em que procura criar um “dispositivo de auto-regulação alargada” (Guerra, 2002: 182) ao contemplar as apreciações e sugestões dos diversos actores implicados no projecto. Assim, procura-se contemplar a diversidade de olhares e perspectivas dos diferentes agentes interessados no projecto, de modo a conseguir um resultado mais fundamentado. As suas potencialidades são inúmeras, desde a obtenção de um conhecimento real das necessidades e problemas, ao desenvolvimento do sentido de pertença e apropriação, redução de conflitos e promoção da democracia participativa.

No que concerne ao **modelo de avaliação**, é de realçar que este projecto prima pelo ecletismo, dado que não é possível identificar claramente um modelo puro e distinto de avaliação. Podemos identificar a conjugação de quatro modelos distintos: avaliação por objectivos,

avaliação orientada para a decisão, avaliação pela utilização e avaliação múltipla. No primeiro modelo, pretende-se determinar se os objectivos foram ou não atingidos e caso sejam, com que intensidade. Possui como principal vantagem a sua praticidade, pragmatismo e o facto de ser mensurável. É o caso dos questionários que são periodicamente preenchidos pelos clientes com vista à avaliação da performance da Maria. A avaliação orientada para a decisão visa a obtenção sistemática de informações por parte do gestor de projecto e pode ser realizada tendo por base diversos métodos. No Projecto Marias, esta modalidade está presente quando o cliente apresenta críticas e estas são discutidas individualmente com a gestora do projecto ou em grupo, de modo a procurar uma alternativa concertada que garanta a satisfação das partes. A avaliação pela utilização constitui-se como a modalidade de avaliação colectiva por excelência e procura criar condições para o envolvimento pessoal na utilização dos resultados da avaliação, enquanto estimula o sentimento de pertença e apropriação do projecto pelos participantes. É também um conceito fundamental no projecto, na medida em que se procuram realizar reuniões conjuntas para efeitos de monitorização e sessões de coaching que visam identificar potencialidades individuais e pontos a superar. Por fim, a avaliação múltipla distingue-se por tentar contemplar os diferentes pontos de vista dos principais agentes, o que permite construir um modelo polivalente de dados de enorme riqueza qualitativa. Exige sensibilidade e uma enorme capacidade de observação, comunicação e disponibilidade e permeia todas as etapas do projecto, estando essencialmente presente nas dinâmicas de grupo, entrevistas individuais e reuniões com os diversos parceiros.

A avaliação desenrola-se ao longo do decurso do projecto e espelha diferentes tipos de questionamento consoante a sua situação **temporal**. Guerra (2002) distingue três momentos avaliativos fulcrais: a avaliação diagnóstica ou *ex-ante*, avaliação de acompanhamento ou *on-going* e avaliação de resultados ou *ex-post*. Na primeira etapa, pretende-se averiguar se o projecto pode ou não ser implementado e se é viável. No caso do projecto Marias, foi a Iniciativa Bairros Críticos (enquadramento meso deste projecto) que se ocupou desta etapa ao realizar uma espécie de estudo de mercado através dos registos das pessoas que recorriam ao GIP local, entrevistas directas com a população e instituições que actuam no sector social, para além da elaboração estratégica do panorama de fraquezas, pontos fortes, potencialidades e ameaças do então potencial projecto. Na avaliação *on-going* procura-se avaliar o modo como o projecto está a ser concretizado através de processos de monitorização como sessões colectivas para partilha de experiências, dificuldades e tomadas de decisão, questionários de avaliação da satisfação dos clientes, relatórios de contas do projecto, acompanhamento psicossocial. Assim pretende-se reflectir e concretizar os ajustes necessários para que exista uma satisfação consensual e o projecto atinja o sucesso. Na avaliação *ex-post* pretende-se avaliar os resultados e efeitos do projecto, ou seja, procura-se saber se existiu uma efectiva autonomia das Marias e se o projecto produziu um impacto positivo no bem-estar da comunidade local.



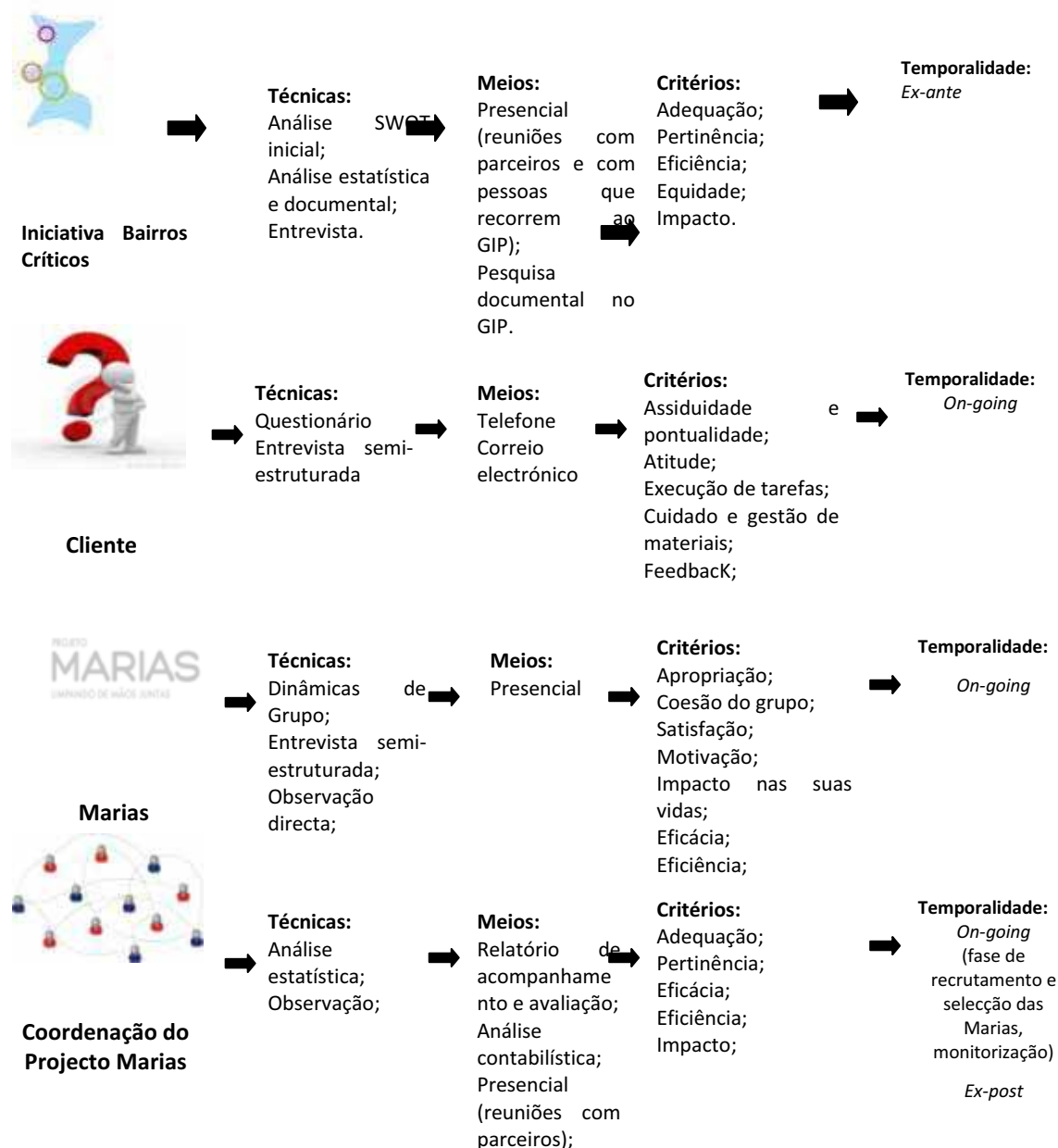
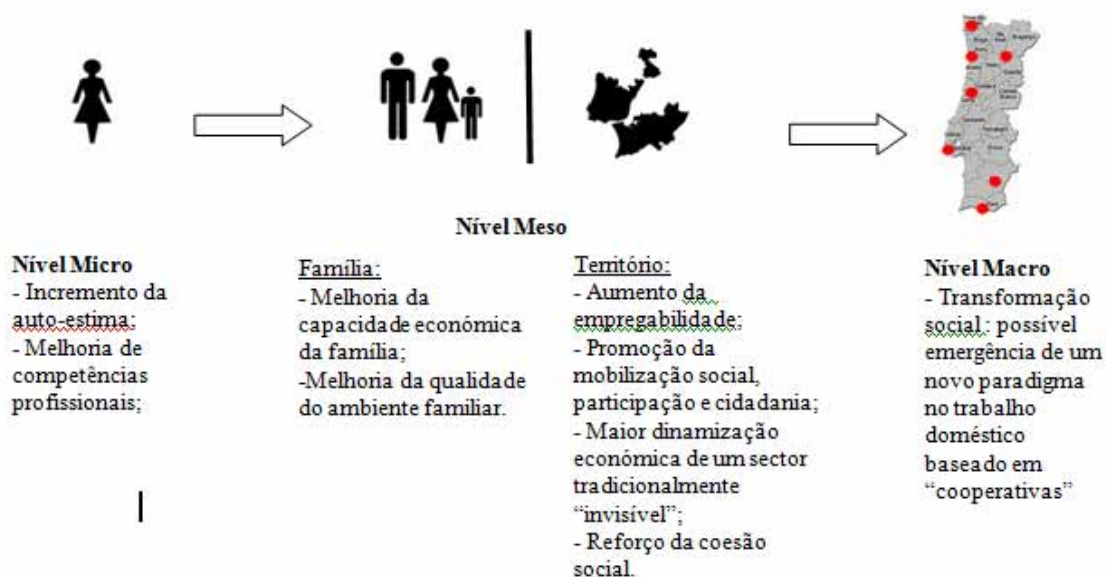


Ilustração 9 – Esquema Síntese do processo de avaliação do Projecto Marias. Fonte: Elaboração própria, 2012

## 5. O Impacto do projecto

Por desenvolvimento regional entendemos o processo de melhoria da qualidade de vida da população de um determinado território. Este desenvolvimento possui um carácter multidimensional, onde se destacam a promoção económica, fomento da coesão social, melhoria do acesso a bens e serviços e da situação ambiental. Podemos referir que o Projecto Marias procura actuar essencialmente nas três primeiras dimensões, tal como podemos observar na ilustração 10:



**Ilustração 10 – Diagrama ilustrativo do impacto do Projecto Marias. Fonte: Elaboração Própria, 2012**

A mudança operada por este projecto assume-se assim como um processo gradativo e multidimensional. A um nível micro, destacam-se o *empowerment* da participante, manifestado através de uma valorização do seu auto-conceito enquanto pessoa e profissional; ao nível meso destacam-se mudanças operadas ao nível familiar, nomeadamente no que concerne à qualidade das relações interpessoais e rendimento *per capita* familiar e também mudanças operadas ao nível territorial através do promoção da empregabilidade, visibilização de um sector económico marcado pela informalidade e desprotecção social, reforço da protecção social e promoção da coesão social através da inclusão social de populações desfavorecidas e promoção dos valores da responsabilidade social. No que respeita ao nível macro, no momento actual ainda não podemos averiguar qual o grau efectivo de transformação social operado, dado que este projecto é recente e ainda não foi disseminado. No entanto, dado o seu elevado potencial de replicabilidade, podemos antever que poderá ser operada uma nova forma de organização do trabalho doméstico baseada em critérios de maior justiça social e valorização profissional e formativa.

Transportando-nos agora para um plano mais teórico e conceptual, podemos enquadrar este projecto num paradigma de desenvolvimento regional de foco territorialista (Campos, 1994). Este paradigma emergiu da constatação da insuficiência da política regional tradicional denominada como "paradigma funcionalista", que resultou em fortes desequilíbrios económicos no espaço nacional, graves desigualdades sociais e severas agressões ambientais (MTS/ SESS, s.d.). O paradigma territorialista rejeita esta visão economicista de desenvolvimento (tantas vezes confundido com crescimento económico), planeamento centralizado e alheamento face a especificidades territoriais e vem afirmar o papel do poder local e da mobilização da sociedade civil no seu processo de desenvolvimento. As diferenças territoriais deixam de ser ignoradas para passarem a ser eixos centrais do processo de desenvolvimento de cada território, pois não existem "fórmulas mágicas" passíveis de serem aplicadas uniformemente em todo o país com os mesmos efeitos.

Pretende-se agora que o poder seja devolvido às comunidades territorialmente organizadas, até porque o Estado tem representado um papel cada vez mais diminuto no combate à exclusão social por força do clima de retracção económica. O desenvolvimento é percebido como a expansão de leque de oportunidades de uma comunidade que para tal deverá mobilizar recursos e capacidades para o benefício comum em termos sociais e económicos. O desenvolvimento deixa de ser gerado através de um movimento descendente

(partindo do poder central para os diferentes territórios) para partir de um movimento endógeno da população, contemplando a sua identidade territorial e as suas formas de organização.

## 6. Nota Conclusiva

O Projecto Marias corresponde a um projecto de empreendedorismo social que nasceu da união e mobilização da sociedade civil, corporizada na figura de quatro mulheres residentes na Cova da Moura que desempenhavam trabalhos domésticos em casas particulares. Estas mulheres não tinham avançados conhecimentos na área de gestão, marketing ou das ciências sociais e humanas. Eram simples (?) trabalhadoras assalariadas que um dia manifestaram o sonho de elevar o trabalho doméstico da sua condição de invisibilidade social e económica e constituiu-o como um mecanismo de integração social. O projecto ganhou asas e actualmente pretende assumir-se como um modelo de franchise social, levando assim uma postura de afirmação da mudança social pela via da participação activa dos indivíduos.

Constitui-se, portanto, como um claro exemplo de acção colectiva, dado que se foca numa sinergia de esforços numa acção comum que tem como objectivo atingir fins partilhados (Schiefer, et al., 2006). Esta forma de actuação não pretende que ser alavancada por processos passivos de contágio, assimilação ou imitação mas sim por um processo consciente e reflexivo de superação colectiva de problemas que, apesar de sofridos individualmente, possuem na sua génese fortes condicionantes sociais.

Consideramos que existem duas grandes potencialidades neste projecto. Uma delas deriva da própria missão do projecto: a promoção da inclusão social pela via do trabalho. Numa sociedade onde o trabalho se constitui mais como factor de desestruturação pessoal e exclusão social, este projecto assume-se como uma acção inovadora e ousada que comporta em si a esperança do resgate da visão de trabalho enquanto agente dignificante da condição humana. Para mais, é um projecto que possui um elevado potencial de disseminação, na medida em que não está enraizado a circunstâncias singulares de um dado território. Na verdade, a sua motivação radica da aliança entre necessidades e oportunidades que são transversais a grande parte do território nacional. Porém, temos também o reverso da medalha e, tal como os demais exemplos de intervenção social, o Projecto Marias não está alheio a obstáculos e limitações. A este respeito consideramos pertinente indicar que a exigência de critérios elevados de qualidade no recrutamento e selecção das Marias, poderá constituir-se num factor que se sobreporá à missão de inclusão social. Por outras palavras, é imperioso que o projecto não se desvirtualize de modo a responder unicamente às cegas leis de mercado, sobrepondo critérios económicos relacionados com a sustentabilidade e alargamento do projecto a critérios de valor social. O planeamento cuidadoso e contínuo e a assumpção de uma postura crítica e de reflexão são preciosas formas de contornar este possível obstáculo.

## 6. Bibliografia

- **Fontes Bibliográficas**

Brito, G. (2010). Criar um modelo auto-sustentável de empregabilidade em larga escala em meios socialmente desfavorecidos a partir da experiência dos serviços domésticos na Cova da Moura. *Documento Elaborado no âmbito da candidatura de financiamento da Fundação EDP*. Amadora, 6 de Dezembro de 2010, 38 pp.

Campos, L. (1994). *Desenvolvimento Comunitário*. Lisboa: Universidade Aberta

Capucha, L., Pedroso, P. (1996). A avaliação nos projectos de intervenção social: reflexões a partir de uma prática. *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº 20. Centro de Investigação e Estudos em Sociologia

Guerra, I. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção*. Cascais: Principia

MTS/ SESS (s.d.). Intervenção em Rede e Desenvolvimento Social. *Guia do Formando APS/PROFISS*

Santos, T. e Seabra, H. M (2005). *A Criminalidade de Estrangeiros em Portugal*. Lisboa: ACIME

Schiefer, U. et al. (2006). *Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*. Cascais: Principia

- **Fontes Electrónicas**

Projecto Marias (2011). *Quem somos?* Consultado em 5 de Julho de 2012, em: <http://www.projetomarias.org/quem-somos.aspx>

Rede Social da Amadora (2008). Diagnóstico Social 2008. Consultado em 17 de Maio de 2012, em: <http://www.redesocial-amadora.com/site/files/PDS%202012%2014%20vers%E3o%20final%20aprovada%20em%20plen%E1rio.pdf>

Rede Social da Amadora (2012). *Plano de Desenvolvimento Social 2012/2014*. Consultado 17 de Maio de 2012, em: <http://www.redesocial-amadora.com/site/files/PDS%202012%2014%20vers%E3o%20final%20aprovada%20em%20plen%E1rio.pdf>

Júnior, J. (s.d.). Análise de Stakeholders: um estudo exploratório. Consultado a 10 de Julho de 2012, em: <http://revistaeletronica.sp.senai.br/index.php/seer/article/viewFile/30/41>

## CASO DE ESTUDO ESCOLINHA DE RUGBY DA GALIZA - CRESCIMENTO DE UMA INICIATIVA DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

---

João Salvado, [joao@ies.org.pt](mailto:joao@ies.org.pt), IES - Instituto de Empreendedorismo Social

Isabel Carvalho, [isabel@ies.org.pt](mailto:isabel@ies.org.pt), IES - Instituto de Empreendedorismo Social

**Resumo:** A Escolinha de Rugby da Galiza (ERG) é uma iniciativa de empreendedorismo social que faz parte do Projecto Desportivo da Casa Grande da Galiza da Santa Casa de Misericórdia de Cascais (SCMC) que utiliza os treinos, disciplina e valores do Rugby para a integração social de crianças e adolescentes “fragilizados” por uma ausência da estrutura familiar e/ou comunitária. O sucesso da iniciativa inspirou várias entidades a replicarem este modelo, tendo sido rapidamente disseminado para outras regiões geográficas. No entanto, alguns dos elementos essenciais que fazem parte do modelo da ERG foram sendo diluídos neste processo e começaram a surgir desafios de sustentabilidade e de desvirtuação da missão social no funcionamento de algumas réplicas, originando assim a necessidade de se reflectir sobre a estratégia de crescimento do modelo da ERG.

**Palavras chave:** Escolinha de Rugby da Galiza, Empreendedorismo Social, Réplica, Crescimento, Integração Social

**Abstract:** The Escolinha de Rugby da Galiza (ERG) is a social entrepreneurship initiative from the Sports Project of the Casa Grande da Galiza from the Santa Casa de Misericórdia de Cascais (SCMC), which uses the training, discipline and values of the Rugby for the social integration of the children and teenagers that suffer from a lack of family and / or community structure. The initiative's success inspired several other entities to replicate its model, which quickly spread to other geographic regions. However, the essential elements that guaranteed the success of the ERG have been diluted in this process and challenges of sustainability and mission drift began to emerge in some replicas, creating, therefore, the need to rethink about the scaling up strategy of the ERG model.

**Key Words:** Escolinha de Rugby da Galiza, Social Entrepreneurship, Scaling up, Growth, Social Integration

### Introdução

*“Construir uma Escolinha de Rugby é uma aposta difícil; um caminho bonito, mas cheio de trabalho, com comunidades complicadas e carenciadas.”* Assim o diz Maria Gaivão, co-fundadora e presidente da Escolinha de Rugby da Galiza (ERG) e que ambiciona levar esta iniciativa *“mais alto e mais longe”*<sup>21</sup>. A ERG foi criada no dia 30 de Setembro de 2006 com o objectivo de usar os treinos, disciplina e valores do Rugby junto das crianças e jovens oriundos de um contexto socioeconómico vulnerável – o Bairro Novo do Pinhal, mais conhecido como “Bairro do Fim do Mundo”, no Estoril, no Concelho de Cascais em Portugal - com vista à sua integração social. A iniciativa surgiu como parte do Projecto Desportivo da Casa Grande da Galiza da Santa Casa de Misericórdia de Cascais (SCMC) e, hoje em dia, é um projeto bandeira desta instituição.

A ERG começou a organizar treinos de rugby para cerca de 60 crianças, com o apoio de alguns voluntários, os quais também tinham ligação a esta prática desportiva. Hoje em dia, a ERG envolve cerca de 140 crianças e jovens, intervindo não só ao nível desportivo, mas também na educação e na saúde.

O êxito da iniciativa levou a que fosse reconhecida com prémios como “As melhores causas” pela Associação Cristã de Empresários de Gestores de Empresas (ACEGE), o programa EDP

---

<sup>21</sup>[http://www.ies.org.pt/content/files/Mar\\_Abr\\_-\\_Impulso\\_Positivo\\_ERG.pdf](http://www.ies.org.pt/content/files/Mar_Abr_-_Impulso_Positivo_ERG.pdf)

Solidária 2010 e como Iniciativa de Elevado Potencial de Empreendedorismo Social (ES+) pelo IES. A comunicação social tem também reconhecido o trabalho, inovação e impacto da ERG, tanto a nível nacional (em reportagens na imprensa e nas estações televisivas portuguesas públicas e privadas), como internacional, com destaque para o programa "Total Rugby" da SportTV e Sky Sports e na *International Rugby Board's Total Rugby Magazine*<sup>22</sup>.

O sucesso da iniciativa inspirou várias entidades a replicarem este modelo, tendo sido rapidamente disseminado para outros pontos geográficos.

Por sua vez, a Fundação EDP, que divulgou e financiou a ERG através da edição de 2010 do programa EDP Solidária, começou a ser contactada para apoiar outras iniciativas semelhantes, as quais colocava em contato com a ERG, verificando se estas réplicas regiam-se pelos mesmos princípios e filosofia.

Começou-se a notar, no funcionamento de algumas réplicas, que os elementos essenciais do modelo da ERG foram sendo diluídos e existiam desafios de sustentabilidade e de desvio da missão social original. Porém, não existia legitimidade formal por parte da ERG para exigir mudanças no funcionamento ou nos objetivos de cada uma destas réplicas.

Por estas razões, e devido ao grande interesse manifestado na replicação desta iniciativa, existiu a necessidade de sistematizar e planificar o modelo da ERG, bem como o seu processo de crescimento. Nesse sentido, foi conduzido um estudo sobre o processo de réplica nacional da ERG, desenvolvido pelo IES – Centro de Investigação e Formação em Empreendedorismo e Inovação Social - e financiado pela Fundação EDP, com o objectivo de apoiar a ERG no fortalecimento e expansão do seu modelo.

Para sistematizar e operacionalizar o seu processo de replicação, a ERG criou um documento denominado "Modelo de Replicabilidade da ERG", que, no fundo, é o seu manual de réplica, que estrutura o processo de crescimento das atuais e futuras Escolinhas de Rugby (ER) e com o intuito de ser partilhado com pessoas e/ou organizações que têm interesse em desenvolver localmente o mesmo tipo de iniciativa. Posteriormente foi criada uma parceria entre a ERG e a Federação Portuguesa de Rugby (FPR) de forma a vir implementar o modelo de funcionamento da ERG para outros pontos geográficos.

Se por um lado, tornou-se necessário definir e operacionalizar o caminho que conduz à replicação da ERG para outros pontos geográficos, por outro lado, Maria também sente que é preciso concentrar esforços e dedicação no cumprimento da missão a que se propõe dentro da iniciativa-mãe. Nas suas palavras, "*A Escolinha de Rugby da Galiza ainda não está consolidada. Há aqui muito trabalho para fazer!*". Para a Maria é fundamental equilibrar a balança. É importante definir com a equipa de trabalho qual o papel que a ERG deve desempenhar no seu processo de replicação, mas delinear-lo de tal forma que lhe permita continuar a dedicar tempo ao crescimento em profundidade desta iniciativa. Surge então a questão – como é que o modelo da ERG pode ser replicado para outros contextos?

"*Ainda estamos a caminhar no desconhecido e não sabemos como vai correr*" Maria Gaivão, presidente da Escolinha de Rugby da Galiza (ERG)

### **O problema do ciclo vicioso da pobreza no bairro "Fim do Mundo"**

O Bairro Novo do Pinhal, mais conhecido como "Bairro do Fim do Mundo", localiza-se na freguesia do Estoril, tendo surgido de um projecto de intervenção comunitária (Projecto Nova Esperança da Galiza), entre o Centro Regional de Segurança Social e a Câmara Municipal de Cascais, com a finalidade de realojar a população recenseada em 1988<sup>23</sup>. Esta necessidade surge porque, durante os anos 70, o bairro foi sendo preenchido com centenas de barracas construídas por imigrantes da Guiné, Cabo Verde, Angola e de etnia cigana. As barracas e habitações precárias e ilegais foram dando lugar a prédios de realojamento. Hoje, o aspecto geral deste bairro é absolutamente normal. Os habitantes, na sua maioria, são de etnia cigana

<sup>22</sup> Algumas destas reportagens podem ser vistas no blog <http://escolinhaderugbydagaliza.blogspot.com>

<sup>23</sup> <http://www.emgha.pt/Habitacao/Localidade.aspx?id=60>



e imigrantes (PALOP, Brasil, Europa de Leste). As famílias geralmente têm baixos níveis escolares, de emprego e de rendimento e os equipamentos sociais são recentes e ainda limitados para todas as necessidades. O desinteresse escolar é elevado, conduzindo à continuação dos ciclos de pobreza e de exclusão social. A violência é uma grande referência e na rua, o espaço de eleição, as crianças e jovens estão permeáveis à introdução de comportamentos desviantes e de risco<sup>24</sup>.

### **A intervenção da Santa Casa da Misericórdia em Cascais**

Em 1983, para dar resposta à falta de estruturas para os mais jovens, a Santa Casa da Misericórdia de Cascais (SCMC) fundou o centro de Actividades de Tempos Livres (ATL) oferecendo um espaço de actividades para aprender, brincar, partilhar e crescer de forma mais saudável e com mais alternativas para as crianças e jovens, envolvendo e apoiando, simultaneamente, as suas famílias. Em pouco tempo, o espaço torna-se reduzido para a grande procura e, em 2003, é aberta mais uma estrutura - a Casa Grande da Galiza<sup>25</sup> - um espaço que acolhe o projeto de integração comunitário mais abrangente, sendo o trabalho estruturado em três grandes áreas de intervenção:

1. Projecto Família: Banco de roupa; banco alimentar contra a fome, emergências sociais, encaminhamento para a legalização de pessoas, apoio para a vida.
2. Projecto Saber +: Qualificação de saberes e literacia, em parceria com os agrupamentos de escolas, através de cursos de alfabetização, português para estrangeiros, informática, cursos de 1º e 2º ciclo, entre outros.
3. Projecto Desportivo: Integração de crianças e jovens em áreas desportivas, com predominância do rugby.

Ao ponderar o que fazer dentro do Projecto Desportivo, existiam diversos desafios a que a equipa queria dar resposta:

- Como dar todos os apoios necessários (alimentar, saúde, roupa, higiene, educacional) às crianças e jovens sem o estigma do beneficiário de subsídios, do qual se querem afastar?
- Como motivá-los a serem bons alunos na escola e a ter outras actividades que os ajudam a desenvolver-se, com vista a quebrar o ciclo de exclusão e a prevenir comportamentos desviantes?
- Como passar-lhes valores de cidadania e respeito, mostrar-lhes que existem outras realidades para além do bairro e apoiá-los a serem melhores estudantes e melhores cidadãos?
- Como promover a partilha e o convívio intercultural, desenvolver o sentido de responsabilidade, respeito pelo outro e aceitar e cooperar com a diferença?
- Como envolver as famílias no processo de formação dos seus filhos em vez de substituí-las?
- Que modalidade será melhor para integrar todos os que quiserem participar (com diversidade de características físicas) e que estimule a equipa (em vez do individualismo) e a participação e aprendizagem (em vez da competição)?

### **Nasce a ERG**

Como resposta a estes desafios, a ERG nasce no dia 30 de Setembro de 2006, inserida no Projecto Desportivo da Casa Grande da Galiza da SCMC com a missão de *“consolidar um espaço de intervenção comunitário através do desporto, desenvolvido para a formação humana e desportiva de crianças e adolescentes em risco”*.

<sup>24</sup> <http://www.salesianas-por.net/fmaportugalcasasgaliza.html>

<sup>25</sup> <http://www.scmc.pt/gca/index.php?id=71>

A escolha do rugby tem a ver com a própria especificidade deste tipo de desporto, e principalmente devido à possibilidade de integração da diferença. Segundo a Maria, *“O rugby é um desporto em que altos, baixos, gordos, magros, negros, brancos, ciganos têm lugar. Todos são necessários precisamente por essas diferenças. Ao ensinarmos rugby, ensinamos a estas crianças que fazer uma equipa, fazer uma comunidade está dependente dos contributos de cada um”*.

As crianças e jovens rapidamente se interessaram por esta modalidade. Os treinos da ERG começaram assim no ano lectivo de 2006/2007, com um grupo de voluntários, também eles com ligação ao rugby, um coordenador desportivo, a vontade dos jogadores e um campo de cimento de uma colectividade desportiva.

*“Quando começámos, em Setembro de 2006, não tínhamos nada. Não havia campo, não havia equipamentos, não havia material, não havia nada. O que tínhamos, então? Apenas uma mão cheia de boa vontade e a generosidade de um grupo de treinadores voluntários, o incentivo de um coordenador desportivo que faz parte da equipa do ATL da Galiza e, claro, um grupo de cerca de 60 crianças entusiasmadas em participar”<sup>26</sup>*.

A ERG foi a primeira Escolinha de Rugby em Portugal a usar os treinos, disciplina e valores do Rugby junto das crianças e jovens com vista à sua integração social. Através desta prática desportiva, a ERG pretende provocar mudanças importantes ao nível do comportamento, do desenvolvimento escolar e da saúde de crianças e jovens em risco de exclusão e de comunidades fragilizadas.

No início, a ERG permitia a participação de jovens a partir dos 6 anos. No entanto, os jovens destes bairros tomam conta dos seus irmãos, primos e vizinhos mais novos e, para ir aos treinos e jogos, tinham de levar os mais pequenos com eles. Estes acabavam por ficar sozinhos, sem segurança, sentiam-se excluídos e/ou perturbavam. A ERG integrou então um novo Escalão – os MegaBambis – para as crianças entre os 3 e os 6 anos. Desenhou alguns treinos específicos para este escalão, mas o objectivo essencial é que brinquem dentro das regras do Rugby e que se sintam parte da Escolinha. Os treinos ocorrem em simultâneo com os outros escalões, minimizando os custos, apesar do incremento gerado ao nível do transporte, treinadores e lanches. Para complementar, criou também a figura da “Hospedeira”, voluntária que tem como objectivo acompanhar e supervisionar as crianças, principalmente os Megabambis, durante os convívios ou torneios, para dar resposta às suas necessidades básicas fora do campo de jogo (alimentação, higiene, primeiros socorros). Desta forma, os jovens não têm de faltar aos treinos ou convívios, nem os mais pequenos ficam sem supervisão. Segundo a Maria *“a aposta neste escalão deu frutos”*, pois, desde muito cedo, são desenvolvidas competências e alternativas junto dos seus pequenos futuros atletas.

Depois de um ano de treinos, realizaram-se os primeiros jogos da ERG. A iniciativa foi ganhando uma crescente visibilidade e conseguiu alavancar importantes apoios financeiros, como o programa EDP Solidária 2010, o apoio da Câmara Municipal de Cascais, da Junta de Freguesia do Estoril e da Fundação Calouste Gulbenkian, da Associação D. Pedro V, garantindo-lhe alguma estabilidade financeira durante um certo período de tempo.

De ano para ano, a ERG tem vindo a crescer, em número de beneficiários e famílias abrangidas. Atualmente, a ERG tem treinos de segunda a sexta feira, com cerca de 130 crianças e jovens das mais diversas nacionalidades - guineenses, portugueses, cabo-verdianos, ciganos, senegaleses, brasileiros, romenos (ver anexo I), dos quais 81% frequenta o



Imagem 1. Treino de Rugby da ERG

<sup>26</sup><http://ftp.infoeuropa.euroid.pt/database/000042001-000043000/000042109.pdf>

Agrupamento de Escolas de S. João do Estoril, de onde fazem parte a Escola Básica dos 2º e 3º ciclos (EB 2/3) da Galiza, a Escola Básica do 1º ciclo com Jardim de Infância (EB1 / JI) da Galiza nº 1, a EB1 da Galiza nº3 e a EB1 de S. João do Estoril. O Agrupamento, um importante parceiro da ERG, tem 809 alunos, dos quais o número de alunos abrangidos pelos auxílios económicos, no âmbito da Acção Social Escolar, corresponde a 57.3% da população escolar (420 alunos), com 38.7% do escalão A (284 alunos) e 18.6% do B (136 alunos)<sup>27</sup>.

As crianças e jovens, dos 3 aos 16 anos de idade, podem frequentar a ERG e fazer parte dos diversos escalões - os mais novos - super-bambis, sub 8, sub 10 e sub 12, os escalões de competição - sub 14, sub 16 - e uma equipa feminina. Além dos treinos, também são organizados convívios e jogos.

Escalão	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012
Mega-bambis		9	10	10	12	15
Sub 8	20	20	18	25	23	28
Sub 10	20	15	13	26	27	21
Sub 12	20	20	12	26	21	24
Sub 14			10	31	12	19
Sub 16			14		22	19
Escalão Feminino					26	29
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>77</b>	<b>108</b>	<b>131</b>	<b>140</b>

Tabela 1. Evolução do número de jogadores da ERG

### Uma abordagem holística no contexto da intervenção social

As crianças e jovens participantes conhecem a ERG porque vão ao ATL da Galiza ou porque os parceiros locais – escolas, famílias, associações, paróquias, centro de saúde, entre outros - os encaminham como crianças ou jovens em risco de exclusão. Para cumprir a missão a que se propõe, a ERG procura desenvolver integralmente cada um dos seus jogadores, e por isso, o alcance da iniciativa vai muito além do desporto. A ERG promove actividades que visam o seu desenvolvimento a nível escolar, social, familiar e comportamental (ver anexo II). Assim, além dos treinos semanais, a ERG têm duas salas



Imagem 2. Salas de Estudo da ERG

de estudo que abrangem cerca de 124 crianças e jovens (72% são jogadores) e que funcionam diariamente com dois coordenadores de estudo, uma supervisora pedagógica e 53 explicadores voluntários. Estas salas de estudo da ERG foram criadas em 2009, com o apoio a 3 anos da Fundação Calouste Gulbenkian e vão do 1º ao 10º ano, sendo uma resposta face às elevadas taxas de insucesso e abandono escolares das crianças e jovens e à necessidade de criar um espaço onde estes possam realizar os trabalhos de casa e adquirir métodos de trabalho. “Quando tudo começou em 1983 com a criação do ATL da Galiza, o objetivo era que os miúdos terminassem o 4º ano. Hoje, 30 anos depois, é que consigam ir para a universidade”,

<sup>27</sup> [http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE\\_2010\\_DRLVT/AEE\\_10\\_Ag\\_S\\_Joao\\_Estoril\\_R.pdf](http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2010_DRLVT/AEE_10_Ag_S_Joao_Estoril_R.pdf)

explica Maria, reflectindo o progresso registado nesta área. A evolução da taxa do sucesso escolar das salas de estudo está apresentada na tabela abaixo.

	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Taxa de sucesso escolar	80%	86%	87%

Tabela 2. Taxa de sucesso escolar dos alunos das salas de estudo da ERG

A nível de saúde, a ERG dispõe de um gabinete de fisioterapia, a funcionar três vezes por semana, e um fisioterapeuta que acompanha as crianças, sempre que a ERG sai para convívios. A ERG também dá apoio ao nível de consultas gerais, encaminhamentos médicos e de saúde oral. Por sua vez, o Banco Alimentar, que já existia no ATL, veio reforçar a ERG com lanches diários para as crianças e jovens.

Para além do trabalho desenvolvido com as crianças e jovens, as famílias também são parte integrante da ERG, contribuindo ativamente para a dinamização das suas actividades. Na sequência deste envolvimento, surgiu, em Setembro de 2010, uma Associação de Famílias da ERG, que procura auto organizar-se para apoiar as ações desta iniciativa, assegurando a organização dos equipamentos do jogo, dos lanches dos jogadores e o acompanhamento das equipas aos jogos.

*“Ao início os pais diziam-nos “eles andam à luta no campo” ou “o meu filho vem com nódoas negras”. Depois e porque sentem e percebem que a ERG traz um reforço e rotinas para os filhos começaram a interessar-se pela dinâmica. Passados três anos está organizada e a funcionar a Associação de Famílias da ERG, que as ajuda a assumirem com maior intensidade o seu papel principal de educadores”.*

Quando os jogadores atingem a idade limite (16 anos), a ERG estuda as possibilidades de manter os jovens envolvidos com a modalidade, abrindo-lhes portas para continuarem com a sua formação. As opções mais comuns podem passar por criar escalões para mais velhos (com custos significativos acrescidos porque exigem outro tipo de campos, treinos, equipamentos, apoio à saúde e os torneios), integrar antigos jogadores da ERG como treinadores ou coordenadores das equipas mais jovens, frequentar a formação para treinadores, massagistas ou árbitros e a celebração de protocolos com outros clubes de rugby, com vista a que os jovens sejam integrados nos seus treinos.

É através desta abordagem holística que a ERG proporciona uma resposta mais completa às necessidades dos seus jogadores, contribuindo para o aumento da sua auto-estima, resiliência, o seu desenvolvimento pleno e o da comunidade onde estão inseridos. Tal como diz a Maria, *“Não formamos atletas, mas apoiamos e investimos na formação de pessoas”.*

Constata-se assim que a ERG privilegia o seu crescimento em profundidade, ou seja, foca energias e recursos para alavancar o impacto social no local onde está inserida, registando o crescimento em magnitude do seu sistema de actividades.

### O contrato

O “contrato por objectivos” é uma ferramenta inovadora criada pela ERG no qual cada criança e jovem estipulam os seus objectivos de desenvolvimento pessoal para as principais áreas de intervenção – desportiva, escolar e social/comportamental – objectivos estes que se comprometem a atingir mediante um representante da ERG (director, treinador, coordenador de estudo, médico, fisioterapeuta, ou outra pessoa de referência para o jogador) e o seu encarregado de educação. A avaliação do cumprimento dos objectivos é feita



Imagem 3. Assinatura do contrato de um jogador da ERG

pelos jogadores em conversas individuais com os diferentes intervenientes do seu desenvolvimento e são eles próprios que definem quais são as recompensas ou penalizações a que estão sujeitos, conforme cumpram (ou não) os objectivos a que propuseram. Ir ao Mac Donalds ou ir ao cinema são das recompensas mais mencionadas. Com os contratos, fortalece-se a capacidade das crianças e jovens lidarem e valorizarem a auto e hetero avaliação, apoiando-as no desenho do projecto de vida a que são estimulados a desenvolver (ver anexo III).

*“É-lhes exigido que tenham coragem para cumprir os próprios sonhos”.*

### **Uma equipa dedicada**

A equipa da ERG conta com uma Direcção Técnica de 7 pessoas, 1 Coordenador Desportivo, 12 Treinadores, 1 Fisioterapeuta, 1 Supervisora e 2 Coordenadores da Sala de Estudo, 1 médico, 4 dentistas voluntários, 15 “hospedeiras” e com o apoio de cerca de 70 voluntários externos e da comunidade que dão apoio à biblioteca, ao gabinete de informática, à organização de eventos, angariação de fundos e no transporte de jogadores<sup>28</sup>.

A gestão da ERG é feita de forma partilhada e baseada numa equipa multidisciplinar bem estruturada, com funções definidas e objectivos, formação e métodos de avaliação específicos. O organograma mostra as áreas de Coordenação e de trabalho da ERG (ver anexo IV). É estimulado o profissionalismo e a formação contínua de todos os colaboradores e as posições cruciais são remuneradas de forma a garantir um alto grau de exigência, foco e continuidade.

### **O orçamento**

O orçamento da ERG tem crescido consideravelmente desde cerca de 30.000€ anuais no seu início (2007/2008) - com 60 crianças e sem salas de estudo a funcionar - até 80.046,87€ em 2011/2012. A evolução do orçamento é apresentada no anexo V.

### Custos

Os custos mais elevados prendem-se com os recursos humanos (correspondente a cerca de 51% do orçamento). Os escalões sub-14 e sub-16 têm um peso considerável no orçamento porque exigem recursos próprios já que os treinos e torneios são específicos para cada um destes escalões. O transporte é a segunda maior componente do orçamento (16%) e inclui a utilização e aluguer de carrinhas e despesas para levar os participantes diariamente até aos campos de treino e também aos jogos e convívios. Os custos com os campos correspondem a 9% do orçamento total e são totalmente destinados para o aluguer destes espaços, uma vez que a ERG não possui um campo próprio.

### Receitas

As receitas advêm primordialmente de apoios como a Câmara Municipal de Cascais e de parcerias com entidades privadas, normalmente negociadas anualmente. Existem ainda parcerias em géneros ou serviços, que lhe permitem reduzir custos significativos, como por exemplo, a Escola Superior de Saúde de Alcoitão, que supervisiona a fisioterapia, o Banco Alimentar contra a Fome, que fornece o reforço alimentar, a Associação de Rugby do Sul que proporciona o enquadramento técnico e treinos, o Agrupamento de Escolas de S. João do Estoril, que cedem instalações desportivas e transportes. Para auto gerar receitas, a ERG organiza dois eventos – um torneio de golfe e um jantar anual – que lhes permite angaria cerca de 12.000€, o que corresponde a 15% do orçamento.

Um grande desafio que a ERG enfrenta é que a maioria das suas receitas financeiras são obtidas e/ou negociadas numa base anual, sendo necessário entender como a organização

---

<sup>28</sup> [http://www.ies.org.pt/content/files/Mar\\_Abr - Impulso Positivo ERG.pdf](http://www.ies.org.pt/content/files/Mar_Abr - Impulso Positivo ERG.pdf)



pode desenvolver uma estratégia que lhe permita assegurar fontes de receitas estáveis ao longo de um período de tempo mais alargado.

### **O Modelo de Negócio**

À medida que a ERG foi crescendo, os factores de sucesso do seu modelo de negócio que melhor explicam o êxito do seu conceito foram ficando mais claros. No caso do modelo da ERG, incluem-se:

- **A missão social** clara e abrangente: um forte contributo para o desenvolvimento completo e a integração social de crianças e jovens que se encontrem em situações de risco e/ou tenham estruturas familiares e comunitárias “fragilizadas”. Mais do que “grandes atletas”, quer-se formar “grandes cidadãos”. Assim, o rugby é a principal ferramenta usada de forma inovadora, mas inserida no modelo como um meio e nunca um fim.
- **Um modelo estrutural** que surge de um processo de intra empreendedorismo social – espírito de inovação dentro de uma estrutura já existente que detém um conhecimento muito profundo da realidade local, ao mesmo tempo que garante um reconhecimento forte da comunidade e parceiros e partilha de recursos (escritório, contactos, recursos humanos formados).
- **A qualidade e envolvimento dos recursos humanos.** O que faz com que tudo funcione é a equipa multidisciplinar que acompanha os jovens. A remuneração das posições chave é um factor importante. A mobilização de uma equipa de voluntários comprometidos e com afinidade pelo rugby permite que o projecto continue com a abrangência que tem.
- **A criação de uma rede de parcerias e a qualidade das mesmas.** A relação de confiança que existe com as famílias, escolas e outras entidades locais e as parcerias garantem o sucesso dos processos chave da ERG. A iniciativa alimenta continuamente esta relação, integrando a comunidade dentro do projeto, sempre com uma atitude flexível, procurando adaptar-se às necessidades e às possibilidades da comunidade.
- **A filosofia educacional baseada na capacitação e responsabilidade.** A ERG tem a preocupação de fazer com que todas as partes envolvidas participativamente na iniciativa, estimulando os sentimentos de pertença e de responsabilidade.
- **A utilização de ferramentas inovadoras.** A ERG desenvolveu um conjunto de ferramentas e metodologias de trabalho para responder a desafios concretos e que são agora parte integrante do seu modelo de atuação. Um exemplo é o, anteriormente mencionado, contrato por objectivos.

### **A disseminação informal do modelo da ERG**

A reportagem da Report TV “Ensaio sobre o fim do mundo”, de Novembro de 2007, sobre o trabalho levado a cabo pela ERG, em muito contribuiu para a visibilidade da iniciativa. Surgiram muitas entidades interessadas em implementar o modelo da ERG noutros pontos geográficos.

### Protocolo entre Federação Portuguesa de Rugby e o Programa Escolhas

A Federação Portuguesa de Rugby (FPR), desde cedo envolveu-se neste processo. Em meados de 2008, a FPR abordou o Programa Escolhas (PE)<sup>29</sup> para estudar a possibilidade de disseminar o modelo da ERG no âmbito deste programa, com o intuito de levar a pática do Rugby a

---

<sup>29</sup> O Programa Escolhas é um programa de âmbito nacional, tutelado pela Presidência do Conselho de Ministros, e fundido no Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, IP, que visa promover a inclusão social de crianças e jovens provenientes de contextos socioeconómicos mais vulneráveis, particularmente dos descendentes de imigrantes e minorias étnicas, tendo em vista a igualdade de oportunidades e o reforço da coesão social. O apoio às Escolhas de Rugby insere-se na Medida III que visa contribuir para a dinamização comunitária e cidadania, incluindo Actividades desportivas e promotoras de estilos de vida saudáveis (Em <http://www.programaescolhas.pt/apresentacao>).



crianças e jovens oriundos de contextos desfavorecidos. Numa primeira fase foi decidido fazer um piloto, pelo que, em Abril de 2008, no âmbito do Projecto Pular a Cerca (II), nasce a Companhia do Rugby – Escola de Formação<sup>30</sup>, através da parceria entre a FPR, o PE, a Associação de Rugby do Norte (ARN) e a Junta de Freguesia de Campanhã. Este piloto acabou por derivar em algo diferente do modelo da ERG, sendo que as especificidades do contexto onde estava inserido também eram bastante diferentes. Por um lado o público alvo era mais homogéneo (em contraste com a diversidade cultural característica da ERG) e existiu também o direccionamento para um conjunto de beneficiários mais velhos, com o intuito de os responsabilizarem pela equipa, capacitando-os através de formação de treinadores/as e árbitros/as de rugby. O balanço e os resultados deste piloto foram considerados positivos e, nesse sentido, no dia 14 de Dezembro de 2008, foi celebrado um protocolo entre o PE e a FPR para a criação de mais quatro Escolinhas de Rugby (ER) no âmbito do dos projectos Escolhas. Para este efeito foi aberto um período de candidaturas internas para os projetos que estavam interessados em implementar uma ER. Desta forma foram criadas mais quatro escolinhas de rugby - ER Raíz (Porto), ER Afri-Cá (Caxias), ER Maré Alta II (Peniche) e ER Opção Escola II (Setúbal). Durante o período de um ano estas escolinhas de rugby foram financiadas a 100% pelo Programa Escolhas. No final, em Setembro de 2009, teve lugar o 1.º Encontro de Escolinhas de Rugby em Vila Nova de Gaia, que reuniu as diversas escolinhas de rugby deste programa e onde a ERG também foi convidada a estar presente. O encontro tinha o objectivo de promover o convívio entre as crianças e os jovens das diversas ER. Além do mais, o encontro pretendeu marcar o fim do apoio financeiro do PE a estas iniciativas, o que requeria que estas se tornassem autónomas e auto sustentáveis. Foi comunicado às escolinhas de rugby que, a partir deste momento, poderiam se candidatar directamente à FPR para terem o apoio desta entidade. A partir deste momento as ER seguiram caminhos diferentes. A Companhia do Rugby, candidatou-se à 4ª Geração do PE, tendo sido parcialmente financiada por este programa e conseguido alavancar, a nível local, os outros recursos financeiros e não financeiros que precisava para manter as suas actividades. A ER Maré Alta II acabou por acoplar-se a um clube de rugby já existente. Três outras encerraram, como é o caso da ER Raíz, da ER Afri-Cá e da ER Opção Escola II. Outras acabaram por surgir nesta fase como a Escolinha de Rugby das Olaias do Projeto Sementes e Há Escolhas no Bairro.

#### Protocolo entre a FPR e a Câmara Municipal de Lisboa

Numa altura próxima da celebração do protocolo com o PE, foi também criado um protocolo com o Departamento do desporto da Câmara Municipal de Lisboa (CML) para implementar mais duas ER – a ER da Boa Vista e a ER da Alta de Lisboa. Ambas encontram-se actualmente em funcionamento, sendo que a ER da Alta de Lisboa tem um apoio e contacto mais próximo da ERG, pelo que se verificam mais semelhanças com o seu modelo (além da missão social subjacente e dos treinos de rugby, existe também apoio ao nível das salas de estudo).

A ERG apoia a formação da sua primeira réplica fiel – A Escolinha de Rugby de S. João da Talha  
Verificou-se maioritariamente que, cada entidade interessada em criar uma ER, tinha completa autonomia para adaptar o modelo à sua realidade e de decidir o que aproveitava das linhas mestras da ERG, existindo, por isso, várias ER com moldes diferentes da original. Este foi um processo de replicação independente, sobre o qual a ERG não deteve responsabilidade e no qual esteve sempre disponível para partilhar informação quando lhe solicitado. Já no final de 2010 surgiu uma instituição que solicitou o apoio da ERG para criar uma réplica fiel do seu modelo. A ERG abraçou esta proposta dando oportunidade a que se formasse, no dia 25 de Janeiro de 2011, a ER de S. João da Talha, a primeira réplica fiel do modelo original da ERG. Esta ER tem a sua origem num projecto social e desportivo promovido pela Associação de Pais e Encarregados de Educação da Escola EB1/JI de Vale Figueira e a Junta de Freguesia de São

---

<sup>30</sup> <http://pccr.programaescolhas.pt/>

João da Talha. Atualmente integra cerca de 50 crianças com idades compreendidas entre os 5 e os 12 anos, oriundos da freguesia de S. João da Talha e arredores. A par com alguns desafios que iremos explorar adiante, o bom trabalho desenvolvido no âmbito da ER de S. João da Talha foi um factor que instigou a sistematização do processo de replicação do modelo da ERG, permitindo, entre outros benefícios, uma transmissão de conhecimento mais eficaz.

#### **O encontro promovido entre os responsáveis das Escolinhas de Rugby**

A 17 de Abril de 2010, ocorreu o I Encontro Nacional dos responsáveis por ER, em Coimbra, um evento impulsionado pela ERG, em conjunto com as ER do Bairro do Cerco (Porto) e da Alta de Lisboa. Este encontro surge na sequência dos muitos contactos feitos por várias entidades para pedir informação e apoio à ERG. A reunião teve por objectivo perceber "Quem somos e de onde vimos" através da partilha da realidade de cada ER, independentemente da sua fase de crescimento. Pretendia-se também criar uma dinâmica de partilha, cooperação e aprendizagem para melhorar o funcionamento, enfoque e crescimento de cada ER. No encontro estiveram presentes, para além dos representantes de 10 ERs, a Câmara Municipal de Coimbra, mediadores locais da comunidade cigana, FPR, ARN, ARS e o IES.

#### **Os desafios do crescimento**

No I encontro nacional dos responsáveis por ER também foram levantados alguns desafios. O primeiro desafio estava relacionado com o desvio da missão social a que a ERG se propunha. Em algumas ERs, o desenvolvimento desportivo dos atletas e o levar o rugby a um público mais vasto tornaram-se os objectivos mais prioritários. Apesar da prática de desporto ser positiva e poder também levar a uma maior integração social, esta deixa de ser a finalidade última. Por outras palavras, a prática do Rugby começou a deixar de ser um meio para a integração social de crianças e jovens para ser um fim em si mesmo. É eliminado desta forma um dos factores de sucesso do modelo da ERG.

*«É muito fácil fazer uma boa figura com estes miúdos a nível desportivo. Embora com muitas carências, têm uma força física incrível. O desafio é motivá-los e apoiá-los a desenvolver, a focar a energia para a escola e a ser uma melhor pessoa. A ERG existe para fazer intervenção social, junto com a comunidade, e não brilhar nos torneios ou formar "lobos"».*

Maria Gaivão, Directora da ERG

O segundo desafio está relacionado com a sustentabilidade das ERs. Este desafio foi especialmente sentido no âmbito das ER do protocolo do Programa Escolhas, que gozando de um apoio financeiro que cobria a totalidade dos custos durante 2 anos, tiveram dificuldade em garantir a sua sustentabilidade após este período. A generalidade das ER alavanca o seu apoio financeiro, numa base anual, junto de entidades públicas e privadas, existindo o constante risco de não existirem fundos suficientes para assegurar as operações durante o ano seguinte. Como o modelo ERG, implica uma visão e ação de médio / longo prazo, é necessário dar prioridade a estratégias efectivas de obtenção de recursos que permitam sustentar as actividades durante um período de tempo significativo. Porém a maioria das ER tem dificuldade em captar os recursos necessários para conseguir a sua estabilidade financeira.

Verificou-se também, no âmbito das réplicas, a ausência de uma rede forte e consolidada de parcerias capaz de garantir uma intervenção qualificada nas áreas da educação e da saúde. Tendencialmente, as ER demonstraram dificuldades ao nível do envolvimento das escolas, das famílias, no apoio médico, entre outros. A falta desta rede de suporte, por sua vez, compromete a sustentabilidade organizacional das iniciativas.

Atrair os recursos humanos adequados, for também um desafio mencionado, em parte também porque a distribuição dos clubes de rugby (e por conseguinte das pessoas com ligação a esta modalidade) encontra-se assimetricamente distribuído pelo país, existindo uma

predominância dos clubes de rugby no sul do país (57% dos clubes encontra-se registado na ARS)<sup>31</sup>.

Finalmente, a falta de militância e motivação das crianças e jovens é outro dos desafios mencionados. A ERG regista uma taxa média fidelização dos jogadores de 88,5%, porém muitas das ERs reportaram que foi difícil cativar as crianças e jovens para o rugby e que a concorrência do futebol e outras actividades acabava por levar muitos jogadores.

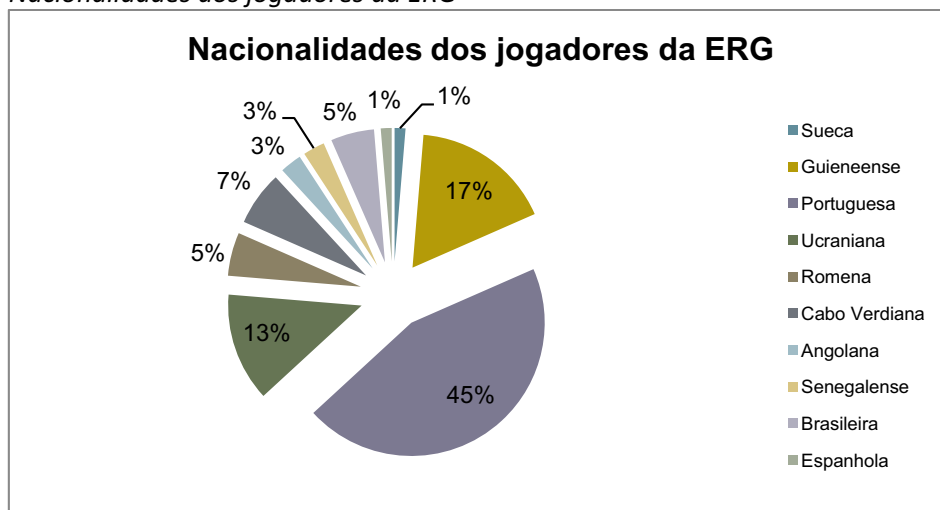
#### A necessidade de reconsiderar o modelo de crescimento

No final deste encontro era claro para a equipa da ERG que existia um grande potencial de atrair várias entidades para replicarem o seu modelo, no entanto, as várias experiências mostraram que existia o risco de ver a missão e os processos essenciais do modelo ERG desvirtuados. Algumas perguntas precisavam de ser respondidas. O modelo da ERG é de facto replicável? Se sim, como é que este processo pode ser estruturado?

Maria está convicta de que é importante seguir este caminho de replicação da ERG para outros pontos geográficos, porque assim constrói-se uma comunidade mais alargada que não passa só pela Galiza, e também porque “da união se faz a força” e a união entre várias ER pode ajudar a contribuir para a sustentabilidade das mesmas. Porém, Maria também reconhece que não quer desviar-se do que lhe é essencial - o seu foco e a sua preocupação é a Escolinha de Rugby da Galiza.

#### Anexo I

##### Nacionalidades dos jogadores da ERG



<sup>31</sup> [http://www.fpr.pt/a\\_fpr/exec\\_lista\\_clubos\\_associados.asp](http://www.fpr.pt/a_fpr/exec_lista_clubos_associados.asp)

## ANEXO II

### Áreas de Intervenção da ERG

#### Componente Desportiva

- Treinos 3 vezes por semana por escalão (mega-bambis, sub8, sub10, sub12, sub14 e sub16)
- Participação em convívios e em jogos com outras equipas e clubes
- Avaliação contínua da evolução física e desportiva de cada jovem pelos treinadores
- Formação e opções após idade limite

#### Componente Comportamental

- Acompanhamento da evolução comportamental com o apoio de psicólogo, das famílias e escola
- Promoção da responsabilidade e dos valores do Rugby dentro e fora do campo
- Contratos Individuais e Quadro de Honra para avaliação e motivação

#### Componente Pedagógica

- Duas Salas de Estudo (divisão por ano de escolaridade) abertas todos os dias com Coordenador e Explicadores
- Acompanhamento da evolução académica de cada jovem
- Galizoteca com livros e filmes

#### Componente ligada à Saúde

- Controlo dos parâmetros biofísicos, exames médicos e seguros desportivos
- Cuidados de fisioterapia nos treinos e jogos
- Reforço alimentar
- Consultas de saúde oral

#### Componente Familiar

- Envolvimento da família como voluntários, nos jogos e convívios e na avaliação dos contratos dos filhos
- Encontros com as famílias onde se discutem melhores formas de educar e de envolver os filhos

## Anexo III

### Contrato por objetivos

Escritório de Rugby da Galiza  
**CONTRATO**

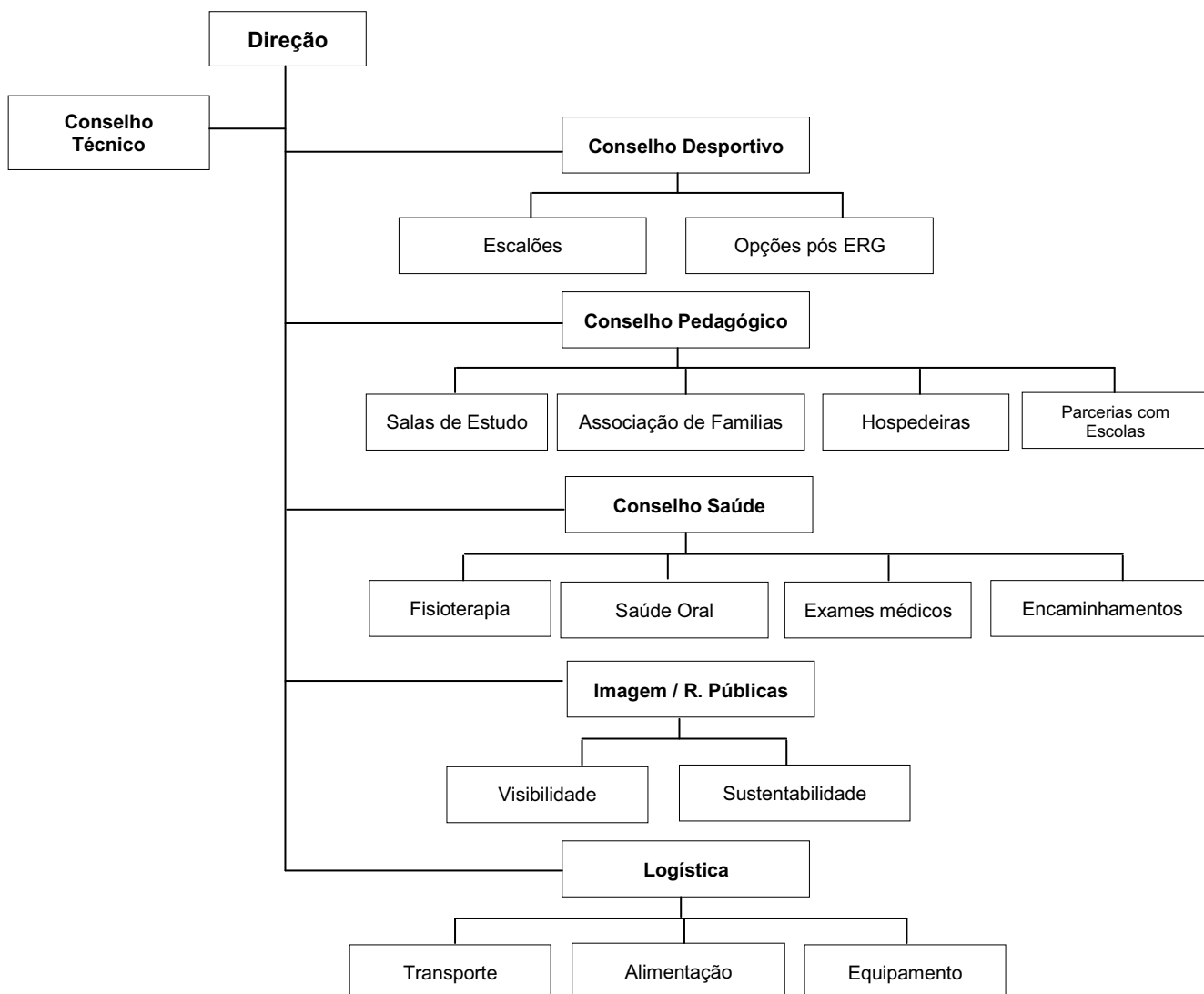
Eu, João Miguel (assinatura) jogador  
que me comprometo durante o 1º Período de Anos (1º Ano de 2012), a:  
1) 12 meses  
2) ajudar as equipas de Rugby  
3) não aceitar mais  
Se eu cumprir ~~estes~~ estes compromissos, posso aceder à seguinte:  
4) uma prestação  
5) uma bola de Rugby sem aparelho  
6) o direito de usar o equipamento e o gelado

Setúbal, 2 de Maio de 2012

Clube Set Via ERG Manoel

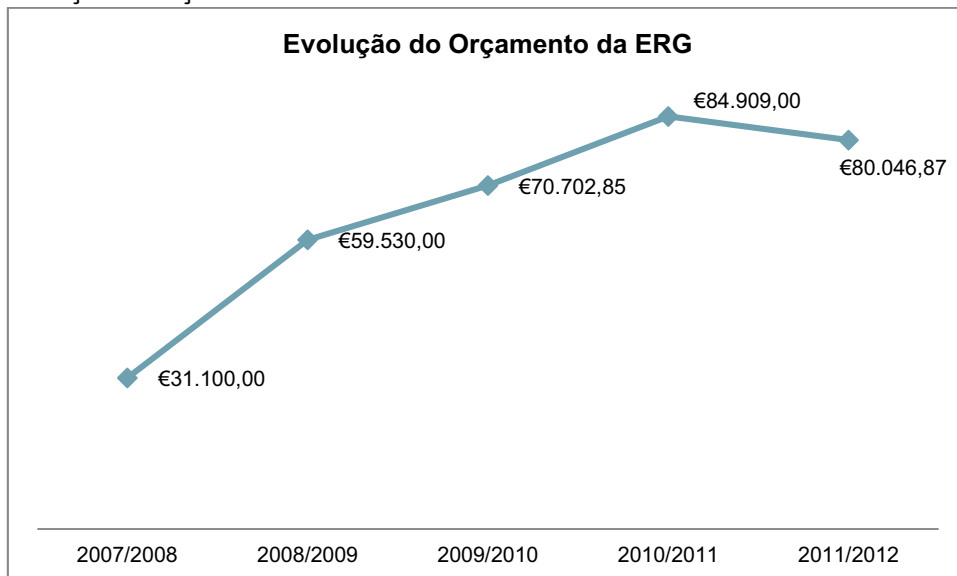
Quase-registo de Educação Manoel

Anexo IV  
Organograma da ERG

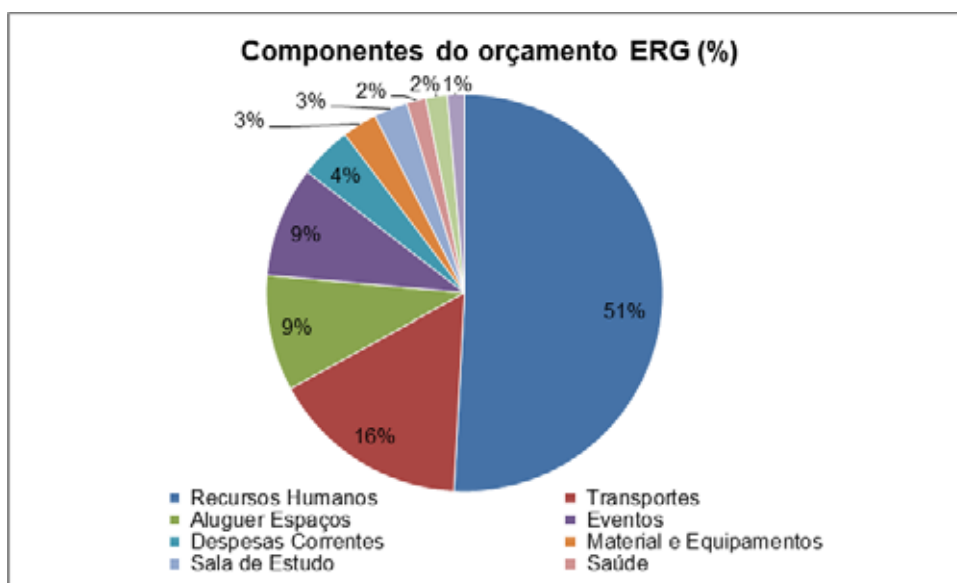


**Anexo V**

*Evolução do orçamento da ERG*



*Componentes do orçamento da ERG*





## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL – O CASO DA BOLSA DE VALORES SOCIAIS**

---

**Teresa Costa**, [teresa.costa@esce.ips.pt](mailto:teresa.costa@esce.ips.pt), Departamento de Economia e Gestão – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

**Luísa Carvalho**, [luisa.carvalho@esce.ips.pt](mailto:luisa.carvalho@esce.ips.pt), Departamento de Economia e Gestão – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, CEFAGE, Universidade de Évora

**Resumo:** A temática do empreendedorismo começou a ser abordada com maior incidência apenas em meados do século XX, mas sempre com um ênfase nas organizações com fins lucrativos. O estudo do empreendedorismo social desenvolveu-se posteriormente, assumindo-se como instrumento determinante para a criação de valor. Paralelamente, este desempenha um papel fundamental na resolução de problemas sociais, desbloqueando barreiras, identificando e avaliando novas oportunidades, disseminando novas abordagens e propondo soluções em áreas onde o Estado Providência falha. Este caso divide-se em duas partes. Na primeira parte é realizado um enquadramento teórico sobre empreendedorismo e inovação social considerando as abordagens mais recentes. Na segunda parte é apresentado o caso da Bolsa de Valores Sociais (BVS), identificando um conjunto de acções, boas práticas e propostas inovadoras que permitem a atração de recursos financeiros e visam a criação de valor social, através da solução de problemas sociais, nomeadamente o da erradicação da pobreza, da marginalidade e solidão, entre outros. A BVS reproduz o ambiente de uma bolsa de valores facilitando o encontro entre organizações da sociedade civil em diferentes áreas e os investidores sociais que adquirem acções sociais. Seguindo o exemplo do que ocorre no mercado de capitais, a BVS promove a relação entre a organização e o investidor social. O caso foi desenvolvido procurando identificar alguns aspetos chave, nomeadamente, o grau de atração dos projetos incluídos na BVS, as possíveis razões associadas à atração do investimento, bem como a identificação das diferentes dimensões do valor gerado pelas organizações. Por último, acreditamos que este caso pode contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que promovem a atratividade dos projetos sociais, salientando a importância da disponibilização de informação transparente suportada em métricas adequadas à quantificação do valor gerado e ao seu contributo para o bem estar das populações.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo, criação de valor, estudo de caso.

**Abstract:** The study of entrepreneurship, with special emphasis on private organizations, was developed with increasing accuracy in the 20<sup>th</sup> century. The study of social entrepreneurship has developed and now plays a significant part in creating value. It also plays a key role in solving social problems, unlocking barriers, identifying and evaluating new opportunities, disseminating new approaches and proposing solutions in areas where governments have failed. This case study first presents a literature review on social entrepreneurship and entrepreneurs, and considers different approaches and perspectives. It then looks into the Social Stock Exchange (SSE), which replicates the atmosphere of a stock exchange and its role in approaching civil society organizations and investors. The case study identifies several important issues, such as the degree of project attractiveness; the reasons behind project attractiveness in terms of funding; the sustainability of projects with relation to their economic dimension (e.g., job creation), social dimension (e.g., resolution of a social need for a vulnerable group) and environmental dimension (e.g., reduction of impacts on the environment). We believe that this paper contributes to a better understanding of the factors

that promote the attractiveness of social projects. It highlights the importance of the availability of accurate information that is supported in metrics that measure the value created by these projects and its contribution to the welfare of populations.

**Keywords:** Entrepreneurship, value creation; case study.

## **1. Revisão de literatura**

### **1.1. Empreendedorismo Social**

Empreendedorismo social é uma área de estudo recente no que respeita à definição e compreensão do seu conteúdo, o que se traduz na não existência de definições consensuais, encontrando-se diversas abordagens na literatura (Seelos e Mair, 2005).

O empreendedorismo social poderá ser desenvolvido em diversos contextos, ainda que a maioria dos estudos se referiram ao domínio público (Lewis, 1980; King e Roberts, 1987). Outra abordagem refere o desenvolvimento de modelos comunitários, os quais apoiam pobres e grupos socialmente vulneráveis (Cornwall, 1998). De acordo com (Dees, 1998a), empreendedorismo social diz respeito aos novos empreendimentos sem fins lucrativos e pode incluir também empreendimentos de negócios de propósitos sociais, tais como, bancos de desenvolvimento comunitário com fins lucrativos e organizações híbridas. Segundo Fowler (2000), o empreendedorismo social é a criação de estruturas, relações, instituições, organizações e práticas sócio-economicamente viáveis, que fornecem e mantêm benefícios sociais. Para Hilbert e Hogg (2002), empreendedorismo social envolve comportamentos empreendedores para fins sociais, em vez de fins económicos, ou alternativamente, o uso dos lucros gerados para beneficiar um determinado grupo desfavorecido. Por último, para Seelos e Mair (2005), empreendedorismo social é um termo utilizado relativamente a um número de organizações que criaram modelos para satisfazer eficientemente necessidades humanas onde os mercados existentes falharam nesse compromisso.

Sistematizando, a revisão de literatura sobre empreendedorismo social poderá ser agrupada, em pelo menos, três vertentes (Costa e Carvalho, 2012):

- Vertente 1: Empreendedorismo social refere-se às iniciativas das organizações sociais na busca de estratégias de financiamento alternativas ou como forma de criar valor social através de práticas de gestão (Dees, 1998a; Boschee, 1998; Austin, et al., 2006).
- Vertente 2: Empreendedorismo social como sendo as iniciativas de empreendedores sociais independentes que procuram aliviar um problema social e catalizar a transformação social (Alvord, et al., 2002, 2004).
- Vertente 3: Entende empreendedorismo social como um conjunto de práticas de responsabilidade social de empresas envolvidas em parcerias com outros setores (Waddock, 1988; Sagawa e Segal, 2000).

As diversas abordagens apresentam pontos em comum, o empreendedorismo social é entendido como uma forma de resolução de problemas e necessidades sociais, ainda que numas abordagens se imprima maior importância às organizações sem fins lucrativos e noutras seja evidenciada a importância das organizações com fins lucrativos.

### **1.2. Empreendedor social**

Diversos autores consideram o empreendedor social como factor fundamental para a definição de empreendedorismo social. Uma das primeiras abordagens foi proposta por Dees (1998b), a qual refere que os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social. Estes adotam a missão de criar e manter valor social e não apenas valor privado, reconhecem as novas oportunidades para servir a sua missão, envolvem-se num processo de inovação contínua, adaptam-se e promovem a aprendizagem, agem audaciosamente sem se limitar pelos recursos que possuem e revelam um elevado sentido de responsabilidade com os fins que a sua organização pretende atingir. Também, Sullivan, et al. (2002) consideram que os empreendedores sociais diferem dos restantes empreendedores em termos da sua missão. Para Bornstein (1998) o empreendedor social abre novos caminhos

combinando um espírito visionário, criativo e ético que permite a resolução de problemas reais. Thompson (2002) entende o empreendedor social como o indivíduo que identifica uma oportunidade para satisfazer uma necessidade não correspondida, que o Estado não irá, ou não poderá satisfazer. Deste modo, juntam os recursos necessários (normalmente pessoas, muitas vezes voluntários, dinheiro e instalações) para alcançar a sua missão. Assim, os empreendedores sociais têm em conta os valores comportamentais específicos, destacando-se os valores de solidariedade entre pessoas e grupos sociais. Estes valores concretizam-se através da escolha dos bens e serviços a produzir e no recrutamento dos colaboradores, tendo por missão as necessidades do público-alvo. De acordo com Morse e Dudley (2002), o empreendedor social pode também ser entendido como o empreendedor cívico, ou seja, aquele que combina o espírito empreendedor e o espírito de comunidade para criar capital social no processo de melhoria comunitária.

Atendendo à definição de empreendedor social e às suas características, e, para finalizar esta análise procederemos à comparação entre empreendedor e empreendedor social atendendo à dimensão ética, objetivos e missão (tabela 1).

**Tabela 1. Comparação entre empreendedor e empreendedor social**

	Empreendedor	Empreendedor Social
Ética	Os empreendedores podem adoptar uma abordagem ética nos seus negócios ainda que não hajam evidências na literatura que sugiram uma identificação com fortes valores éticos.	Os valores éticos que guiam os empreendedores sociais ajudam a garantir que os fundos públicos são bem gastos, as ideias não são corrompidas por interesses escondidos e que estão totalmente comprometidos com o trabalho da sua organização.
Objetivos e Missão	Os empreendedores de negócios procuram o lucro.	Os objetivos e missão distinguem os empreendedores sociais. Os empreendedores sociais são dirigidos por um foco na satisfação de objetivos sociais.

Fonte: Leadbeater, 1997; adaptado

## 2. Estudo de caso: BVS

### 2.1. Metodologia

A metodologia adotada para este estudo é a de estudo de caso, uma vez que esta metodologia possibilita que o investigador se concentre em situações específicas e que identifique processos interativos (Bell, 1997). Este estudo de caso comporta uma investigação empírica, com recurso a um estudo de campo, que envolveu diversas fontes de informação, respetivamente, análise documental, entrevistas, observação direta entre outros artefatos físicos (Yin, 1994).

Para proceder ao enquadramento teórico sobre empreendedorismo e inovação social e caracterização da BVS e dos seus respectivos projetos, assim como à identificação do grau de atração dos mesmos, das possíveis razões associadas à atração do investimento e à identificação das diferentes dimensões do valor gerado pelas organizações, utilizou-se:

- Análise documental para a abordagem conceptual;
- Observação direta e análise documental para caracterizar a BVS;
- Trabalho de campo desenvolvido entre Março e Maio de 2012, que teve como suporte entrevistas directas a informadores chave, junto da BVS e dos promotores dos projetos pertencentes à BVS.

### 2.2. Caracterização da BVS

A BVS inclui diversos projetos, os quais demonstram alcançar resultados sustentáveis nas áreas da educação e do empreendedorismo social. A análise dos projetos incluídos na BVS mostra um conjunto de soluções sociais que atendem a diferentes necessidades nos mais diversos

contextos, principalmente nos grupos mais vulneráveis e alvo de exclusão social. Este modelo de financiamento possibilita a atração de recursos financeiros, recriando o ambiente da bolsa de valores e promovendo o encontro entre os projetos sociais e os potenciais investidores. Desta forma, é possível promover o investimento social, desafiando os investidores a escolherem projetos que geram valor social.

### 2.3. Análise dos projetos da BVS

A informação recolhida foi organizada de acordo com três objetivos: grau de atração dos projetos (tabela 2); estrutura e razões subjacentes à atração (tabela 3); avaliação dos projetos em termos de sustentabilidade (tabela 4).

De modo a compreender o grau de atração dos projetos a tabela 2, lista os projetos disponíveis em Abril de 2012 na BVS apresentando o valor dos projetos, ações vendidas e fundos gerados.

**Tabela 2 – Projetos financiados BVS**

Nome do projeto	Valor do projeto	Ações vendidas	% financiada
"Centro ABCReal Portugal"	50.000,00	160,00	0,32%
"Polo Social Manto"	42.872,00	20.677,00	48,23%
"Projeto Viver, Crescer e Integrar"	22.100,00	2.034	9,20%
"Social Innovation Challenge"	15.200,00	5.549,00	36,51%
"A Vida Vale"	50.000,00	10.469,00	20,94%
"Agência ODM"	160.000,00	71.100,00	44,44%
"Audiodescrição.pt – ouço, logo vejo"	20.000,00	20.000,00	100,00%
"Capital Aldeia"	94.500,00	1.295,00	1,37%
"Casa da Cidadania"	150.000,00	1.490,00	0,99%
"Centro de Interpretação da Abelha"	229.765,00	43.445,00	18,91%
"Cidadania Plena"	72.720,00	571,00	0,79%
"Cozinhar o Futuro"	165.000,00	165.000,00	100,00%
"Crescer Com Afetividade"	68.500,00	650,00	0,95%
"Crescer dos 8 aos 80"	80.648,00	21.556,00	26,73%
"EC3, Eco-Centro de Compostagem Caseira"	38.644,00	135,00	0,35%
"Educação é a Melhor Prevenção"	200.000,00	2.885,00	1,44%
"EfeitoD"	97.388,00	48.128,00	49,42%
"Formar Campões para a Vida"	53.880,00	1.240,00	2,30%
"Lar Telhadinho"	200.000,00	4.441,00	2,22%
"Lavandaria Solidária"	164.733,00	46.935,00	28,49%
"Mais Cuidados, Mais Integrados"	20.470,00	15,00	0,07%
"Passos de Tempo"	46.420,00	12.364,00	26,64%
"Piscina Terapêutica os 4 Elementos"	118.000,00	1.856,00	1,57%
"Por ti" – Projecto de Apoio a ti	14.835,00	2.636,00	17,77%
"Porto de Abrigo"	129.600	2.855	2,20%
"Retalhos de Esperança"	5.000,00	5.000,00	100,00%
"Rir é o melhor remédio?"	134.000,00	28.988,00	21,63%
"Saúde a Sorrir"	112.376,00	2.148,00	1,91%
"Semear o Futuro"	100.000,00	27.012,00	27,01%
"Serviço de Intervenção e Apoio à Criança"	58.469,00	4.633,00	7,92%
"UMAD"	50.000,00	50.000,00	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a tabela anterior verifica-se que 48% (15 projetos) dos projetos atraíram menos do que 10% de financiamento, 7% (2 projetos) entre 10% e 20%, 19% (6 projetos) entre

20% e 30%, 3% (1 projeto) entre 30% e 40%, 10% (3 projetos), entre 40% e 50% e finalmente 13% (4 projetos) foram financiados a 100%.

Esta análise sugere que o nível de atracção dos projetos varia, dependendo o seu financiamento de vários fatores, tais como, o perfil e proatividade dos empreendedores sociais, o envolvimento dos *stakeholders*, a idade do projeto, a região e o tipo de público-alvo. De modo a compreender as razões que determinam a atratividade dos projetos, foram estudadas algumas das suas características, nomeadamente: a data de início, a região, o tipo de atividades, o tipo de organização (IPSS; organização pública ou privada), o perfil do empreendedor social, a participação dos *stakeholders* e o público-alvo (tabela 3).

**Table 3 – Análise da atratividade dos projetos**

+	Público alvo	% financiada	Data	Área de intervenção	NUT II	Área geográfica	IPSS
"Centro ABCReal Portugal"	Crianças e jovens autistas	0,32%	2011	Educação/Educação especial	Lisboa	Nacional	Sim
"Polo Social Manto"	Populações carenciadas	48,23%	2011	Empreendedorismo Social/Desenvolvimento socio-económico	Lisboa	Regional	Sim
"Projeto Viver, Crescer e Integrar"	Populações imigrante	9,20%	2011	Educação e cidadania	Lisboa	Regional	Não
"Social Innovation Challenge"	Estudantes do ensino secundário	36,51%	2011	Educação/Educação para a sustentabilidade	Lisboa	Nacional	Sim
"A Vida Vale"	População idosa	20,94%	2011	Empreendedorismo Social/Desenvolvimento socio-económico	Alentejo	Regional	Sim
"Agência ODM"	Estudantes do ensino superior	44,44%	2009	Educação e cidadania	Lisboa	Nacional	Sim
"Audiodescrição.pt o"	Deficientes visuais	100,00%	2010	Educação/Educação para a sustentabilidade	Lisboa	Regional	Não
"Capital Aldeia"	População rural da Aldeia de Safara	1,37%	2009	Empreendedorismo Social/Desenvolvimento socioeconómico	Alentejo	Regional	Não
"Casa da Cidadania"	Diferentes grupos sociais	0,99%	2010	Educação e cidadania	Algarve	Regional	Sim
"Centro de Interpretação da Abelha"	Apicultores de Terra Chã	18,91%	2009	Empreendedorismo Social/Desenvolvimento socio-económico	Centro	Regional	Não
"Cidadania Plena"	Mulheres imigrantes - Brasil e países africanos de língua portuguesa	0,79%	2010	Educação e cidadania	Lisboa	Regional	Não
"Cozinhar o Futuro"	Mães adolescentes	100,00%	2010	Empreendedorismo Social	Lisboa	Regional	Sim
"Crescer Com Afetividade"	Jovens institucionalizados	0,95%	2011	Empreendedorismo Social	Norte	Regional	Não
"Crescer dos 8 aos 80"	Famílias desfavorecidas	26,73%	2010	Educação e cidadania	Lisboa	Regional	Sim
"EC3, Eco-Centro de Compostagem Caseira"	Crianças do infantário ao secundário	0,35%	2011	Educação/Educação para a sustentabilidade	Alentejo	Regional	Não
"Educação é a Melhor Prevenção"	Filhos, pais e avós	1,44%		Educação/Educação para a	Centro	Internacional	Sim

**14.º WORKSHOP APDR | EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
5 de Outubro de 2012 | ESCE - Instituto Politécnico de Setúbal

				sustentabilidade			
“EfeitoD”	Portadores de Trissomia 21	49,42%	2009	Empreendedorismo Social	Lisboa	Nacional	Sim
“Formar Campões para a Vida”	Crianças/jovens com carências socioeconómicas do Ensino Básico em bairros considerados de risco	2,30%	2011	Educação e cidadania	Lisboa	Nacional	Não
“Lar Telhadinho”	Pessoas portadoras de deficiência mental e seus pais idosos	2,22%	2010	Empreendedorismo Social/Desenvolvimento socio-económico	Lisboa	Regional	Sim
“Lavandaria Solidária”	Pessoas carenciadas	28,49%	2011	Empreendedorismo social/criação de emprego	Centro	Regional	Sim
“Mais Cuidados, Mais Integrados”	Minorias étnicas	0,07%	2011	Empreendedorismo Social/Desenvolvimento socio-económico	Centro	Regional	Sim
“Passos de Tempo”	População idosa	26,64%	2010	Educação e cidadania	Lisboa	Regional	Não
“Piscina Terapêutica os 4 Elementos”	Pessoas com deficiência mental e multideficiência	1,57%	2010	Educação/Educação social	Centro	Regional	Sim
“Por ti” – Projecto de Apoio a ti	Adolescentes em contextos familiares carenciados	17,77%	2010	Educação e cidadania	Lisboa	Regional	Sim
“Porto de Abrigo”	Pessoas com atraso de desenvolvimento intelectual de famílias carenciadas	2,20%	2010	Empreendedorismo social	Lisboa	Nacional	Sim
“Retalhos de Esperança”	Mulheres desempregadas na ilha da Madeira	100,10%	2011	Empreendedorismo Social/Desenvolvimento socio-económico	Região Aut. Madeira	Regional	Sim
“Rir é o melhor remédio?”	Crianças hospitalizadas, famílias e profissionais da saúde	21,63%	2009	Empreendedorismo	Lisboa	Regional	Sim
“Saúde a Sorrir”	Populações desfavorecidas, residentes no Porto	1,91%	2010	Empreendedorismo social	Norte	Regional	Sim
“Semear o Futuro”	Pessoas de deficiências auditivas e/ou autismo.	27,01%	2010	Empreendedorismo social	Lisboa	Regional	Sim
“Serviço de Intervenção e Apoio à Criança”	Crianças com necessidades especiais em contexto escolar, e respetivas famílias	7,92%	2010	Educação especial	Lisboa	Regional	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores



A análise da tabela 3 não permite identificar a existência de padrões similares nos projetos da BVS. Contudo, a análise dos projetos totalmente financiados (100%) possibilita a identificação de alguns vetores comuns. Os quatro projetos financiados na sua totalidade (100%) são:

- “Cozinhar o Futuro”: consiste num projeto inovador que tem como objetivo preparar o futuro de mães adolescentes, na sua maioria solteiras e provenientes de famílias desfavorecidas. Este projeto pretende providenciar formação profissional e suporte a estas jovens mães, oferecendo-lhes um projeto de vida.
- “UMAD”: este projeto, da Fundação do Gil em parceria com o Hospital de Santa Maria, teve início em 2006 com a circulação da primeira carrinha equipada com um consultório de especialidade e respetiva equipa médica. Desde 2009, que circula um segundo veículo para apoio às crianças dos Hospitais Dona Estefânia e Fernando Fonseca. O objectivo deste projeto consiste na prestação de cuidados de saúde em casa das crianças, ajudando as famílias a ganharem autonomia nos processos associados aos tratamentos.
- “Audiodescrição.pt”: este projeto, dirigido a invisuais, tem como objetivo a implementação da audiodescrição em todas as manifestações artísticas e culturais do país. Este recurso tecnológico permite perceber cenários e ambientes, figurinos, expressões faciais, linguagem corporal, entrada e saída de personagens de cena, e outras situações frequentes em televisão, cinema, teatro, museus, exposições e outras formas artísticas, permitindo ao invisual complementar o sentido da manifestação artístico-cultural.
- “Retalhos de Esperança”: este projeto tem como objetivo utilizar peças de vestuário para produzir novas peças de acessórios para o lar, ou seja, transformar roupa usada em peças de *ménage* sofisticadas, desde edredões, cortinados, tapetes, etc. O projeto emprega mulheres desempregadas da Ilha da Madeira.

Os dois primeiros projetos desenvolveram-se em parceria com um conjunto de *stakeholders* e patrocinadores que tiveram um contributo importante no que concerne à viabilidade dos mesmos.

O terceiro projeto tem também a participação de vários *stakeholders*. Estes estão ligados a organizações de reputação com uma vasta rede de contactos e com um historial de sucesso em vários projetos. Parece pois que um conjunto de variáveis como experiência, proatividade empreendedora e participação de um conjunto de *stakeholders* determinantes podem ser variáveis importantes no sucesso deste tipo de projetos.

O quarto projeto, de âmbito mais regional, de pequena dimensão, e, conseqüentemente, com um montante de investimento mais reduzido, revela a importância da participação local, onde a comunidade se constitui como o parceiro principal.

Por último, foi avaliada a sustentabilidade dos projetos considerando as dimensões económica (ex: criação de emprego), social (ex: solução para uma necessidade social de um grupo vulnerável) e ambiental (ex: redução de impactos no ambiente). A tabela 4 apresenta os resultados desta análise.

**Tabela 4- Avaliação da sustentabilidade dos projetos da BVS (resultados da recolha de informação)**

Nome do projeto	Público alvo	Social	Económico	Ambiental
"Centro ABCReal Portugal"	Crianças e jovens autistas	x		
"Polo Social Manto"	Populações carenciadas	x	x	
"Projeto Viver, Crescer e Integrar"	Populações imigrantes	x		
"Social Innovation Challenge"	Estudantes do ensino secundário	x		
"A Vida Vale"	População idosa	x		
"Agência ODM"	Estudantes do ensino superior	x		
"Audiodescrição.pt – ouço, logo"	Deficientes visuais	x		

vejo”				
“Capital Aldeia”	População rural da Aldeia de Safara	x	x	
“Casa da Cidadania”	Diferentes grupos sociais	x		
“Centro de Interpretação da Abelha”	Apicultores de Terra Chã	x	x	
“Cidadania Plena”	Mulheres imigrantes - Brasil e países africanos de língua portuguesa	x	x	
“Cozinhar o Futuro”	Mães adolescentes	x	x	
“Crescer Com Afetividade”	Jovens institucionalizados	x		
“Crescer dos 8 aos 80”	Famílias desfavorecidas	x		
“EC3, Eco-Centro de Compostagem Caseira”	Crianças do infantário ao secundário	x		x
“Educação é a Melhor Prevenção”	Filhos, pais e avós	x		
“EfeitoD”	Portadores de Trissomia 21	x	x	
“Formar Campões para a Vida”	Crianças/jovens com carências socioeconómicas do Ensino Básico em bairros considerados de risco	x		
“Lar Telhadinho”	Pessoas portadoras de deficiência mental e seus pais idosos	x		
“Lavandaria Solidária”	Pessoas carenciadas	x	x	
“Mais Cuidados, Mais Integrados”	Minorias étnicas	x		
“Passos de Tempo”	População idosa	x		
“Piscina Terapêutica os 4 Elementos”	Pessoas com deficiência mental e multideficiência	x		
“Por ti” – Projecto de Apoio a ti	Adolescentes em contextos familiares carenciados	x		
“Porto de Abrigo”	Pessoas com atraso de desenvolvimento intelectual de famílias carenciadas	x	x	
“Retalhos de Esperança”	Mulheres desempregadas na ilha da Madeira	x	x	x
“Rir é o melhor remédio?”	Crianças hospitalizadas, famílias e profissionais da saúde	x		
“Saúde a Sorrir”	Populações desfavorecidas, residentes no Porto	x		
“Semear o Futuro”	Pessoas com deficiências auditivas e/ou autismo.	x	x	
“Serviço de Intervenção e Apoio à Criança”	Crianças com necessidades especiais em contexto escolar, e respetivas famílias	x		

Fonte: Elaborado pelos autores

A informação referente à sustentabilidade dos projetos está organizada de acordo com a tabela 4, de uma forma simplificada que pretende expressar uma perspetiva global das três dimensões da sustentabilidade avaliadas.

A razão porque se optou por esta abordagem prende-se com a dificuldade de recolha de informação objetiva, junto das organizações, no que concerne a indicadores mais objetivos, assim como à heterogeneidade das atividades e da informação disponível por parte destas organizações. Estas dificuldades relacionadas com a definição de métricas económicas e sociais

que permitam, quantificar o valor social gerado pelos projetos em estudo, são também referidas por vários autores (Austin et al., 2006), tendo sido evidenciadas no enquadramento teórico. Apesar de Young, (2006) referir o esforço que tem sido desenvolvido, por parte das organizações sociais, na criação deste tipo de métricas que permitam medir o valor social criado, contudo, nos projetos em estudo não foi possível a identificação destas métricas.

A análise da tabela 4 revela que a criação de valor mais relevante gerada pelos projetos é de ordem social. Contudo, alguns deles geram também valor económico, em particular através da criação de emprego e das receitas provenientes das prestações de serviços.

### 3. Considerações finais

Este caso aborda os temas do empreendedorismo social e do empreendedor social, destacando o papel deste último em diferentes tipos de organizações. O mesmo permitiu formular as seguintes considerações:

1. As diferentes organizações que intervêm no domínio do empreendedorismo social podem impulsionar o envolvimento dos diversos agentes e grupos de interesse para a prossecução da sua missão social.
2. A valorização da actividade económica ao serviço das necessidades sociais, a distribuição mais equitativa dos rendimentos, a criação de emprego e de riqueza solidária e as correcções dos desequilíbrios do mercado de trabalho são factores chave de intervenção neste domínio.
3. O empreendedorismo social começa a ter cada vez mais importância devido ao aumento das necessidades sociais não satisfeitas pelos governos.

O caso permitiu compreender a dependência da atratividade dos projetos em relação a alguns factores, nomeadamente, a proatividade dos empreendedores sociais que dinamizam os projetos, o envolvimento e o apoio de *stakeholders* determinantes e experientes, a idade do projeto, a região e o tipo de público-alvo. Contudo, estes factores não constituem um padrão transversal a todos os projetos analisados. Foi, no entanto, possível identificar alguns vetores comuns relativos aos projetos financiados a 100%, sendo de salientar o elevado grau de envolvimento de diversos *stakeholders* e patrocinadores, a ligação com organizações reputadas, a existência de redes de contactos relevantes, a experiência e o sucesso de organizações parceiras e a proatividade dos empreendedores sociais. Estes factores comuns aos quatro projetos totalmente financiados parecem ser determinantes para garantir a sua atratividade.

Foi também possível compreender que as organizações sociais envolvidas não dispõem de métricas adequadas à quantificação da criação de valor. A existência deste tipo de métricas pode ser determinante na melhoria do desempenho das organizações. A disponibilidade de informação transparente e organizada sobre o valor gerado pelos projetos poderia contribuir para a melhoria dos seus resultados através do reconhecimento da sua actividade pela comunidade, pelos investidores e pelos demais *stakeholders*.

Por fim, o estudo apresenta uma diversidade de projetos que propõem soluções criativas para a resolução de necessidades sociais em várias áreas de intervenção, particularmente no que respeita à coesão social e desenvolvimento regional, assumindo-se os empreendedores sociais como atores principais que contribuem de forma decisiva para a melhoria do bem-estar das populações.

### Referências bibliográficas

- Alvord, S. H., Brown, L. D.; Letts, C. W. (2002), "Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study", *Hauser Center for Nonprofit Organizations: The Kennedy School of Government*, Harvard University.
- Alvord, S. H., Brown, L. D.; Letts, C. W. (2004), "Social entrepreneurship and societal transformation", *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282.
- Austin, J.; Stevenson, H.; Wei-Skillern, J. (2006). "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.

- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa, Gradiva.
- Bolsa de Valores Sociais disponível em <http://www.bvs.org.pt/view/viewPrincipal.php>
- Bornstein, D. (1998), "Changing the world on a shoestring", *Atlantic Monthly* 281(1), 34-39.
- Boschee, J. (1998), "Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship", disponível em: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>, 20 de Outubro 2010.
- Cornwall, J. (1998), "The entrepreneur as building block for community", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2): 141–148.
- Costa, T.; Carvalho, L. (2012), "Portuguese Social Stock Exchange – Assessment of sustainability", 7th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 20-21 September, Santarém, Portugal.
- Dees, J. G. (1998a), "Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short?", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 55-67.
- Dees, J. G. (1998b), "The Meaning of Social Entrepreneurship", disponível em <http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/files/dees-SE.pdf>, 6 de Fevereiro 2011.
- Hibbert, S. A.; Hogg, T. Quinn (2002), "Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland", *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 7(3), 288-201.
- King, P. J.; Roberts, N. C. (1987), "Policy entrepreneurs: Catalysts for policy innovation", *Journal of State Government*, 60, 172–178.
- Leadbeater, C. (2007), "Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years", CabinetOffice, Office of the Third Sector, November 2007, available at [http://www.charlesleadbeater.net/cms/xstandard/social\\_enterprise\\_innovation.pdf](http://www.charlesleadbeater.net/cms/xstandard/social_enterprise_innovation.pdf).
- Lewis, E. (1980). *Public entrepreneurship: Toward a theory of bureaucratic power*, Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Morse, R.; L. Dudley (2002), "Civic Entrepreneurs and Collaborative Leadership", PA Times, August, 3.
- Sagawa, S.; Segal, E. (2000) *Common interest, common good: creating value through business and social sector partnerships*, Boston, MA: Harvard Business and Social Sector Partnership.
- Seelos, C.; Mair, J. (2005), "Entrepreneurs in service of the poor – models for business contributions to sustainable development", *Business Horizons*, Vol. 48 No. 3, 241-6.
- Sullivan, G.; Weerawardena, J.; Carnegie, K. (2002), "Social entrepreneurship: Towards conceptualization", *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 8 (1), 76.8 (1), 76.
- Thompson, J. (2002), "The world of the social entrepreneur". *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412–431.
- Waddock, S. A. (1988), "Building successful social partnerships", *Sloan Management Review* 29(4), 17-22.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, London, Sage Publications.

## **O EMPREENDEDORISMO SOCIAL COMO PROMOTOR DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O CASO DO MICROCRÉDITO**

---

Raquel Pereira, [raquel.pereira@esce.ips.pt](mailto:raquel.pereira@esce.ips.pt), ESCE - IPS

Ana Rolo, [ana.rolo@esce.ips.pt](mailto:ana.rolo@esce.ips.pt), ESCE - IPS

**RESUMO:** O Empreendedorismo social é, hoje em dia, amplamente reconhecido como uma importante fonte de progresso e coesão social, capaz de criar valor social, com contributos decisivos na luta contra a pobreza, a exclusão social e o desemprego, questões chave do desenvolvimento regional. O presente trabalho pretende apresentar o microcrédito para mostrar como “pequenas” iniciativas empreendedores, assentes em ideias simples, podem ter impactos significativos no desenvolvimento regional. Ao promover novas iniciativas empreendedoras, facilitando o acesso não apenas a recursos financeiros, como também a uma rede de microempresários que se apoiam mutuamente, o microcrédito funciona como mobilizador de capital social que, de outra forma, estaria vedado às populações mais pobres. Pretende-se concretamente apresentar como estudo de caso a aplicação do conceito de microcrédito em Portugal, que desde 1998 tem sido fomentado pela Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC). A associação permite que pessoas excluídas do crédito bancário possam criar o seu próprio emprego, neste caso não através da concessão direta de crédito, mas pela pré-avaliação do negócio que o microempresário pretende desenvolver, apoio na preparação das candidaturas ao financiamento bancário e acompanhamento na fase de implementação e desenvolvimento das iniciativas apoiadas. Segundo dados da ANDC, até agosto de 2012, a associação apoiou o crédito a 1726 projetos empresariais, num total de mais de 9.8 milhões de euros de crédito concedido, viabilizando a criação de 2183 postos de trabalho.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo social, capital social, desenvolvimento regional, microcrédito, Portugal.

**ABSTRACT:** Social entrepreneurship is nowadays widely recognized as an important source of progress and social cohesion, capable of creating social value, with decisive contributions against poverty, social exclusion and unemployment, key issues of regional development. This paper aims to present the microcredit example to show that "small" entrepreneurial initiatives, based on simple ideas, could have significant impacts on regional development. Microcredit promotes new entrepreneurial initiatives, allow access to financial resources and to a microentrepreneurs network who are mutually supportive, mobilizing social capital that otherwise would be banned to poorer people. The case study is the application of microcredit in Portugal, which has been encouraged by the ANDC (National Association of Credit Access) since 1998. This association allows people excluded from banking credit, create their own job, not by direct credit, but supporting credit access, through pre-evaluation of business idea, preparation of business plan to present to bank institutions and monitoring the implementation and development of approved projects. According to data from ANDC, until August 2012, the association supported 1726 business projects, totalizing more than 9.8 million euros, enabling the creation of 2183 jobs.

**Keywords:** Social entrepreneurship, social capital, regional development, microcredit, Portugal.

### **1. Introdução**

Especialmente numa altura em que os efeitos sociais de uma crise económico-financeira tão acentuada e prolongada, como a que vivemos, mais se fazem sentir, o empreendedorismo social pode contribuir para a construção de uma sociedade global mais sustentável, mais

solidária e justa, pela contribuição inegável na resolução dos problemas sociais das comunidades, aumentando o valor económico das atividades sociais e permitindo uma distribuição mais justa da riqueza.

O empreendedorismo social distingue-se pela centralidade da dimensão social e ambiental, pelos valores humanos que partilha e pela maior preocupação com o Ser Humano e com o bem-estar da sociedade. No cumprimento da sua missão social, o empreendedorismo social apresenta um elevado potencial de inovação social, pela procura de soluções inovadoras, através de novas abordagens na resolução das necessidades sociais. Os empreendedores sociais são agentes catalisadores de mudança, ao contribuírem para a resolução de problemas sociais negligenciados ou insuficientemente resolvidos, quer pelo sector público, quer pela iniciativa privada mercantil. Capazes de mudar mentalidades e contribuir para novas dinâmicas sociais, estas iniciativas empreendedoras têm um elevado impacto regional, podendo ser replicadas noutros contextos, ou alargadas a uma escala de atuação mais ampla.

As iniciativas de empreendedorismo social são orientadas para o valor social das suas atividades, o que significa que, ao contrário das organizações orientadas para o lucro, prestam serviços de interesse geral à comunidade ou aos seus membros, com o propósito de atingir objetivos sociais, em detrimento da maximização dos lucros.

Ao corresponsabilizar os indivíduos na angariação de recursos e na resolução dos seus problemas, o empreendedorismo social fomenta uma cultura de responsabilidade social, promovendo a participação de indivíduos e comunidades em ações coletivas, em prol dos objetivos comuns. O seu funcionamento, baseado em valores de confiança, solidariedade e participação ativa dos cidadãos, fazem deste tipo de iniciativas a base de uma nova forma de governação mais participativa e inclusiva. Por outro lado, atuando numa lógica de proximidade, o empreendedorismo recorre preferencialmente aos recursos e agentes económicos locais, através de parcerias e redes, potenciando o desenvolvimento regional.

O caso do microcrédito ilustra como “pequenas” iniciativas empreendedores, assentes em ideias simples, podem ter impactos significativos no desenvolvimento regional. O conceito de microcrédito surgiu na década de 70, associado ao projeto do professor Muhammad Yunus, Prémio Nobel da Paz em 2006, e consistiu em emprestar pequenas quantias aos mais pobres para desenvolvimento do seu próprio negócio, sem exigir qualquer garantia, apenas na base da confiança de que os pobres são igualmente dignos de crédito e honram os seus compromissos. O projeto do microcrédito permitiu a milhares de pobres do Bangladesh, excluídos do sistema bancário tradicional, ter acesso a recursos financeiros e contactos pessoais e empresariais que lhes permitiu desenvolver os seus próprios negócios, contrariando dessa forma o círculo vicioso de pobreza a que estariam confinados.

Também em Portugal o microcrédito tem ganho importância. Apesar de não seguir exatamente o modelo original, por não conceder diretamente crédito, nem apoiar negócios já existentes, o microcrédito tem permitido igualmente que pessoas em situação económica precária e socialmente excluídas possam criar o seu próprio negócio, ultrapassando situações de desemprego, ou simplesmente aplicando capacidades, vontade e iniciativa empreendedora.

## **2. Empreendedorismo social e desenvolvimento regional**

### **2.1. Empreendedorismo social: um conceito em construção**

A temática do empreendedorismo social tem vindo a ganhar importância tanto no meio académico, como empresarial e mesmo político, sendo hoje alvo de atenção em todo o mundo (Parente *et al*, 2012a e 2012b), pelo reconhecimento do seu elevado potencial como instrumento de inovação na luta contra a pobreza, a exclusão social e o desemprego (Quintão, 2004).

Segundo Dees (2001) o fenómeno do empreendedorismo social não é novo, sempre existiram empreendedores sociais, ao longo da história, que fundaram algumas das instituições sociais mais reconhecidas, contribuindo decisivamente para a resolução dos problemas sociais do seu tempo e para a mudança de mentalidades e da própria sociedade. Contudo, o conceito de



empreendedorismo social ganhou visibilidade mais recentemente, na década de 90 do século XX (Parente *et al*, 2012a; Quintão, 2004).

O termo empreendedorismo social confunde-se frequentemente com filantropia, caridade ou ações pontuais de responsabilidade social. Contudo, o empreendedorismo social inclui iniciativas muito mais amplas, podendo assumir múltiplos sentidos, desde a criação de uma organização sem fins lucrativos, às empresas sociais baseadas em negócios sociais, incluindo também as empresas lucrativas que apoiam sistematicamente projetos sociais através de ações de responsabilidade social (Parente *et al*, 2012a).

O empreendedor social é alguém que reconhece um problema social e utiliza os princípios de empreendedorismo para organizar, criar e gerir projetos que introduzem e promovem transformação social. É um catalisador de mudança social, que aproveita as oportunidades para melhorar os sistemas de resposta aos problemas sociais, inventando e disseminando novas abordagens e soluções sustentáveis que criam valor social.

Em termos conceptuais, a investigação sobre empreendedorismo social constitui um campo teórico em construção (Parente *et al*, 2012a; Quintão 2011 e 2004) fortemente influenciado pelas correntes teóricas em torno do próprio termo de economia social, conceito difuso que não reúne consenso na literatura. Podemos encontrar várias definições para o conceito de economia social e outros tantos para conceitos relacionados como terceiro setor, instituições sem fins lucrativos, setor não lucrativo, setor social, economia solidária, entre muitos outros<sup>32</sup>. Existem duas correntes teóricas dominantes: a visão europeia, baseada no conceito de economia social<sup>33</sup>; e a visão americana (ou anglo-saxónica), centrada no conceito de organizações sem fins lucrativos<sup>34</sup>. Independentemente da corrente teórica considerada ou da designação adotada, certo é que as iniciativas de empreendedorismo social desenvolvem-se, em geral, na sequência da necessidade de encontrar soluções inovadoras em resposta a problemas sociais, económicos ou ambientais, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos seus membros ou da comunidade, até então ignoradas ou inadequadamente satisfeitas pelo setor público ou privado lucrativo.

Parente *et al* (2012a) sistematiza as dimensões que, de acordo com os autores, caracterizam o conceito de empreendedorismo social: o valor social, a comunidade e a sociedade civil, a inovação social, a missão social, o impacto social e os diferentes recursos usados pelos empreendedores sociais.

Ferreira (2005: 1) destaca quatro versões do termo empreendedorismo social:

- i) A capacidade de gerar recursos no mercado com vista a resolver problemas sociais;
- ii) A ênfase na inovação social, numa perspetiva individual, do empreendedor social como agente de mudança no setor social;
- iii) A inovação organizacional, com é o caso das empresas sociais, que inovam na forma organizacional ou nas formas de abordagem aos problemas sociais;

<sup>32</sup> O termo original, *économie sociale*, surgiu na França e foi ganhando importância, um pouco por todo o mundo, apesar das diferentes designações adotadas, de acordo com a abordagem teórica associada: *voluntary sector* no Reino Unido; *gemeinnützige Organisationen* (organizações do bem comum) na Alemanha; *nonprofit sector* nos Estados Unidos (Kisil, 2008: 46).

<sup>33</sup> De acordo com o CIRIEC (2007 e 2005) a economia social inclui um conjunto de organizações que apresentam, na sua génese, as seguintes características: organizações privadas; formalmente organizadas e dotadas de personalidade jurídica; autonomia de decisão; liberdade de filiação; distribuição participativa de eventuais lucros ou excedentes; ao serviço das pessoas, com o principal objetivo de satisfazer as necessidades dos seus filiados; organizações democráticas, aplicando o princípio de uma pessoa um voto, na tomada de decisões. Características que correspondem aos princípios definidos em 2002 na Carta de Princípios da Economia Social, estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF).

<sup>34</sup> O conceito de organizações sem fins lucrativos está na base do projeto internacional *Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector* (<http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector>), que considera que estas organizações: são organizações com uma estrutura institucional; privadas; autónomas; voluntárias; que seguem o princípio da distribuição não lucrativa, ou seja não permite a distribuição de lucros, pelo que eventuais excedentes têm que reverter obrigatoriamente a favor da instituição, para prossecução do seu objetivo principal. Franco *et al* (2005) apresenta os resultados do estudo aplicado em Portugal.

- iv) O empreendedorismo social visto numa perspetiva de transformação sistémica, com ênfase na sua capacidade de transformação social.

### 2.2. A importância da inovação social

Uma componente fundamental do empreendedorismo social é a inovação social, quer pelo carácter inovador destas iniciativas, quer pela sua capacidade de criar valor social, na sua procura por novas respostas e soluções que, quando colocadas ao serviço das comunidades, contribuem para a resolução de problemas sociais.

Segundo Quintão (2004: 1), o empreendedorismo social comporta um “elevado potencial de inovação na intervenção social e de criação de oportunidades de emprego”. Este tipo de iniciativas organiza-se segundo lógicas empresariais inovadoras, distinguindo-se das organizações tradicionais do terceiro setor pela sua capacidade de inovar tanto ao nível da qualidade dos produtos e serviços prestados, como nos métodos mais eficientes de organização do trabalho e da produção, como na combinação dos diferentes fatores de produção (voluntariado com outras formas de trabalho), como ainda na forma de se relacionar com o mercado e com o setor público.

Por outro lado, a autora enfatiza a capacidade de inovação e de aproveitamento de oportunidades, nomeadamente na identificação de novas necessidades sociais, na criação de produtos e serviços orientados para públicos excluídos da esfera mercantil, bem como na adoção de novas metodologias de intervenção junto desses públicos, com importantes resultados no emprego, envolvimento, participação e formação das populações mais desfavorecidas e socialmente excluídas.

A inovação social pode, assim, ser encarada como ferramenta fulcral do empreendedorismo social, na medida em que remete para soluções socialmente inovadoras que resultam no melhor aproveitamento de recursos e mobilização dos atores sociais, constituindo um fator de diferenciação das organizações empreendedoras (Parente *et al*, 2012a). O empreendedor social utiliza e adapta conceitos, ideias e ferramentas de gestão, como forma de inovar na área social, por forma a resolver problemas sociais.

Para Dees (2001: 4) os empreendedores sociais são indivíduos “com as noções de criação de valor, derivada de Say, inovação e agentes de mudança, a partir de Schumpeter, procura de oportunidade, segundo Drucker, e de desenvoltura de Stevenson”.

Ferreira (2005: 12) refere que os empreendedores sociais são “os reformadores ou revolucionários mencionados por Schumpeter mas com uma missão social”, constituindo agentes de mudança no setor social na medida em que:

- Fazem mudanças sociais no modo de operar na área social;
- Atacam as causas dos problemas em vez de tratar apenas os sintomas;
- Pretendem reduzir as necessidades e não apenas satisfazê-las;
- Tentam criar mudanças sistémicas e melhorias sustentáveis;
- Apesar de agirem localmente, as suas ações têm o potencial de estimular melhorias globais.

### 2.3. Empreendedorismo social como mobilizador do capital social

O capital social assume um papel crucial no empreendedorismo social (Hill *et al*, 2010; Evers e Laville, 2004). A capacitação das pessoas e das comunidades para o desenvolvimento é uma das dimensões do valor social do empreendedorismo social. Segundo Parente *et al* (2012a: 63), a qualidade das relações de confiança que o empreendedorismo social cria, propicia e mobiliza “é um subproduto distintivo e incontornável do empreendedorismo social”.

A abordagem participativa que é utilizada na resolução dos problemas conduz à “mudança nos padrões normativos e comportamentais dos envolvidos” (ibidem: 48), promovendo a autonomia, a capacitação e a responsabilização dos indivíduos. Além disso, atuando numa

lógica de proximidade, recorrem preferencialmente aos recursos e agentes económicos locais, através de parcerias e redes, potenciando o desenvolvimento regional e local.

As metodologias e formas de intervenção inclusivas utilizadas nas iniciativas de empreendedorismo social permitem um maior e melhor envolvimento das populações socialmente excluídas. Um dos elementos distintivos do empreendedorismo social em relação a outros tipos de intervenção social é a aposta no trabalho com as pessoas e não apenas para as pessoas, rejeitando totalmente qualquer tipo de assistencialismo ou caridade. À luz ditado: “*mais vale ensinar a pescar do que dar o peixe*”, que nos remete para o argumento de Putnam (1995), *doing with* em vez de *doing for others*, o empreendedorismo social encara as pessoas como coparticipantes na resolução dos problemas, funcionamento como agente facilitador do desenvolvimento económico-social sustentável das comunidades (Hill *et al*, 2010).

As iniciativas de empreendedorismo social demonstram a capacidade das comunidades se mobilizarem para a resolução dos seus problemas comuns (Portes, 2000), contribuindo para a mobilização coletiva dos indivíduos que partilham o mesmo problema, fomentando a constituição de redes, normas de conduta e relações de confiança entre pessoas que partilham de uma forte noção de pertença e de identidade local. Sendo assim, o empreendedorismo social possibilita um maior envolvimento dos indivíduos na construção do seu futuro, o que Putnam (1995) designa por *civic engagement*, elemento essencial para a mobilização do capital social.

Parente *et al* (2012b) refere-se à importância do envolvimento das comunidades (*empowering communities*) como um dos elementos caracterizadores do empreendedorismo social, implicando uma cidadania ativa e participativa das pessoas nas atividades e decisões da comunidade e no seu desenvolvimento, acentuando a importância das pessoas e das suas capacidades na promoção do desenvolvimento sustentável (Grootaertand e Van Bastelaer, 2001).

A relevância do capital social, não apenas na fase inicial do projeto de empreendedorismo social, mas igualmente no desenvolvimento do mesmo, exige a adoção, por parte dos empreendedores sociais, de comportamentos e atitudes baseados em confiança, respeito, transparência e responsabilidade para com todas as partes interessadas, com as quais de estabelece um capital de confiança constituído pelos elevados níveis de confiança entre si que estimulam a sua participação ativa (Fukuyama, 2000).

Para Parente *et al* (2012a: 66) os “princípios ligados à gestão e fomento da capital social funcionam como uma alavanca indispensável tanto à obtenção do valor social como à criação de uma imagem externa positiva, constituindo-se como fatores importantes na legitimação moral e institucional de qualquer organização de empreendedorismo social”.

#### **2.4. O Empreendedorismo social e desenvolvimento regional**

De acordo com Quintão (2004), o empreendedorismo, em geral, e o empreendedorismo social, em particular, “são uma via promissora da renovação da intervenção social, das oportunidades do mercado de trabalho, da criação de formas alternativas de produção económica e de participação social e democrática”. A autora indica três grandes potencialidades do empreendedorismo social: a luta contra a pobreza e a exclusão social; o emprego e a inserção socioprofissional; e o desenvolvimento local e sustentável.

O empreendedorismo social faz parte da nova abordagem da economia social ou terceiro setor, muitas vezes referida na literatura como a “outra economia” (Cattani *et al*, 2009; Ferreira, 2010), por ser encarada como uma visão alternativa às abordagens económicas tradicionais, uma perspetiva de análise diferente, que não dissocia a economia das relações e valores sociais, e por isso se distingue da economia de mercado liberal ou capitalista, normalmente designada por economia pura ou a verdadeira economia.

Encarada desta forma, a economia social, e o empreendedorismo social como parte integrante da mesma, pode ser vista como um novo paradigma de abordagem, que adota novas formas de governação que têm como valores centrais a “partilha, solidariedade e democracia política

e económica” (Ferreiro, 2010: 4), colocando a economia ao serviço das pessoas e da sociedade (Silva, 2011).

Esta nova abordagem da economia poderá constituir o pilar fundamental de um novo paradigma de desenvolvimento que não ponha em causa as questões sociais, especialmente quando os modelos de desenvolvimento centrados nos outros dois setores (capitalismo vs *welfare-state*) se apresentam esgotados (Meneses, 2011). A este respeito, Dees (2001: 6) defende que “precisamos que os empreendedores sociais nos ajudem a descobrir novas avenidas na direção do progresso social”. De facto, o empreendedorismo social é fundamental para se alcançar o desenvolvimento económico sustentável, ao serviço das questões sociais e ambientais, que se traduza numa efetiva melhoria da qualidade de vida das pessoas e das comunidades e conduza à sua participação e responsabilização na construção do desenvolvimento regional sustentável.

As iniciativas de empreendedorismo social divergem das tradicionais empresas do setor privado com fins lucrativos pela sua missão social, pelo seu objetivo prioritário ser a satisfação das necessidades dos seus membros ou da comunidade em geral, em prol do interesse coletivo, em vez da maximização dos lucros e sua distribuição pelos acionistas. A maior proximidade dos seus utentes ou clientes e consequente capacidade de responder mais rápida e eficazmente às suas necessidades; a sua capacidade de fornecer serviços a grupos de pessoas de difícil acesso pela situação de marginalidade e exclusão social em que se encontram; a sua capacidade de atrair donativos e apoios dos diferentes setores da sociedade, seja em trabalho, dinheiro ou contribuições em espécie; o facto de contribuírem com a sua experiência para o debate público de determinadas questões sociais ou ambientais, doutra forma esquecidas; bem como o já anteriormente referido contributo para a construção do capital social, são algumas das mais-valias que podemos associar ao empreendedorismo social na construção do desenvolvimento local e regional.

O empreendedorismo social tem um enorme potencial na criação de riqueza coletiva, contribuindo decisivamente para ajudar as comunidades a alcançar os seus objetivos: no estímulo à criação de emprego e desenvolvimento de competências; no reforço da capacidade de comunicação para a interajuda e o apoio social; na promoção do crescimento económico e na revitalização das relações de vizinhança; na proteção do meio ambiente; e na mobilização da comunidade, em geral, e dos grupos desfavorecidos, em particular.

Ao promover atividades económicas com objetivos sociais, gerando amplos benefícios para os indivíduos e as comunidades locais, operando numa lógica de cooperação e solidariedade, fomentando a igualdade de oportunidades, a inclusão social e económica de grupos excluídos e desfavorecidos, promovendo boas práticas de emprego, o empreendedorismo social contribui decisivamente para o desenvolvimento regional sustentável, nas suas várias vertentes (modelo dos 3Ps da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line: Profit, People, Planet*). Segundo Amaral (2009), este tipo de iniciativas têm um contributo significativo nas cinco dimensões de sustentabilidade identificadas por Sach<sup>35</sup>: sustentabilidade social, económica, ecológica, espacial e cultural.

É inegável o contributo vital do empreendedorismo social para a criação de riqueza socialmente inclusiva, desenvolvendo formas inovadoras de prestar serviços fundamentais, tradicionalmente considerados serviços públicos, ao mesmo tempo que contribui para o aumento da produtividade e competitividade em áreas socioeconómicas importantes, auxiliando o desenvolvimento de uma sociedade mais inclusiva e uma cidadania mais participativa em prol do interesse coletivo.

### 3. O projeto do microcrédito

O conceito de microcrédito surgiu na década de 70 associado ao projeto do professor Muhammad Yunus (Prémio Nobel da Paz em 2006), que consistiu em emprestar pequenas

---

<sup>35</sup> Sash, I. (2002) Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável, Editora Garamond.

quantias aos mais pobres para desenvolvimento do seu próprio negócio, sem exigir qualquer garantia, apenas na base da confiança.

A ideia surgiu no Bangladesh, numa altura em que o país estava a travessar grandes dificuldades, com elevadas taxas de desemprego e pobreza extrema. Deparando-se com situações extremas de dependência e exploração de agiotas que emprestavam dinheiro às pessoas mais pobres a taxas de juro exorbitantes, Yunus identificou um conjunto de 42 mulheres cujos empréstimos totalizavam a simples quantia de 27 dólares. Empréstou do seu próprio rendimento esta pequena quantia e concluiu que:

- Com quantias muito reduzidas era possível ajudar as pessoas a ter uma vida autónoma, livre da exploração dos especuladores financeiros;
- As pessoas mais pobres são capazes de assumir e honrar os seus compromissos, mesmo que não tenham capacidade de prestar as garantias exigidas pelas instituições financeiras;
- Dar aos mais desfavorecidos a possibilidade de construir o seu próprio destino é um contributo fundamental para o desenvolvimento sustentável.

O Banco Grameen, ou banco dos pobres como é conhecido, criado na sequência desta experiência, apoiou já cerca de 7 milhões de microempresários, permitindo melhorar a vida de dezenas de milhões de pobres e desfavorecidos do Bangladesh, que conseguiram com este apoio ultrapassar o problema da pobreza extrema, com melhorias significativas na vida das comunidades locais ao nível das condições sanitárias, saúde pública, educação, etc. Outras iniciativas do banco passam por financiar a construção de habitação para os pobres, financiamento de bolsas de estudo para os filhos dos microempresários, ou financiamento para estudantes que atingem o ensino superior.

O banco é apenas um dos negócios do Grupo Grameen<sup>36</sup>, que inclui vários negócios sociais que oferecem serviços de telecomunicações, educação, energia e nutrição à população desfavorecida do Bangladesh. Por exemplo, a Grameen Danone Foods, criada em 2006, através de uma *joint-venture* entre o grupo Grameen e a Danone, tem como missão combater a desnutrição, oferecendo um iogurte enriquecido com vitaminas de elevado valor nutricional. Por ser mão-de-obra intensiva, utilizar tecnologia limpa e recorrer aos agricultores locais apoiados pelo Grameen Bank, a empresa contribui igualmente para a criação de emprego local, a proteção ambiental e desenvolvimento local.

A escolha do microcrédito como exemplo do contributo do empreendedorismo social no desenvolvimento regional deve-se ao facto de este projeto ser muito mais do que um simples empréstimo financeiro. Para além do acesso aos recursos financeiros que necessitam para desenvolver o seu próprio negócio, as populações pobres têm acesso a uma rede de microempresários que se apoiam e fomentam mutuamente os seus negócios, para além de apoio técnico no desenvolvimento do seu negócio. O “banco dos pobres” promove o crédito como um direito humano, a sua principal missão é ajudar os mais pobres a ajudarem-se mutuamente a ultrapassar a pobreza extrema.

A ajuda mútua é importantíssima em todo o processo, uma vez que para obter o empréstimo o tomador tem que recolher um conjunto de tomadores que ficam moralmente responsáveis pelo seu pagamento, para além de fomentarem mutuamente o desenvolvimento dos negócios, através da construção de uma rede de parcerias, fornecedores, clientes que fomentam o crescimento e sustentabilidade das pequenas iniciativas empresariais.

A origem do microcrédito orientou-se por motivações altruístas (Portes, 2000), na medida em que o objetivo não foi obter recursos financeiros, mas sim apoiar os mais pobres no desenvolvimento dos seus pequenos negócios e contribuir dessa forma para a redução da pobreza e exclusão social. Apesar de o Grameen Bank cobrar juros pelos empréstimos concedidos, fá-lo a taxas inferiores às de mercado e reaplica todos os lucros na expansão do projeto, permitindo que cada vez mais pessoas pobres têm acesso ao microcrédito. Para além

---

<sup>36</sup> <http://www.grameen-info.org/>

disso, existe um plano de poupanças que consiste em atribuir uma ação por cada dois dólares poupados, pelo que os clientes são também eles proprietários do banco.

O projeto na confiança e na estrutura das relações entre os envolvidos; na solidariedade entre os membros desta comunidade de microempresários que se ajudam mutuamente no desenvolvimento dos seus negócios; nas normas de reciprocidade e de acumulação de obrigações mútuas, na medida em que cada um se sente moralmente obrigado a cumprir o pagamento dos seus empréstimos porque sabe que isso permitirá a concessão de novos créditos a quem deles necessita.

O microcrédito, no conceito de Yunus (2007), baseia-se exclusivamente na confiança de que os pobres são igualmente dignos de crédito e honram os seus compromissos, em vez das garantias ou contratos formais dos bancos tradicionais. O projeto enfatiza igualmente a formação do capital humano, a proteção do meio ambiente e a construção do capital social, elementos fundamentais para o desenvolvimento regional.

A mobilização do capital social é efetuada em primeira instância pela relação de confiança que se estabelece com a instituição financiadora, que permite o acesso a um conjunto de recursos e contactos, passando igualmente pelo envolvimento da comunidade e dos microempresários nesse processo de interajuda e também pela criação de grupos e centros destinados a promover redes e parcerias.

O projeto do microcrédito permitiu a milhares de pobres do Bangladesh (milhões em todo o mundo), excluídas do sistema bancário tradicional, ter acesso a recursos financeiros e redes de contactos pessoais e empresarias que lhes permitiu desenvolver os seus próprios negócios, contrariando dessa forma o círculo vicioso de pobreza a que, de outra forma, estariam confinados.

O projeto baseou-se na crença do seu fundador de que a forma mais efetiva de ajudar as pessoas pobres é incentivar o instinto de sobrevivência que elas já possuem e que para isso basta permitir-lhes o acesso ao capital social, humano e, em reduzida escala, financeiro, contribuindo de forma decisiva para a melhoria das suas condições de vida (Yunus, 2008).

O microcrédito estendeu-se rapidamente a outros países em desenvolvimento da Ásia, Africa, América Latina. Hoje em dia é reconhecido como um instrumento de promoção económica e social, também nos países desenvolvidos. Quando conciliado com objetivos sociais, ambientais e comunitários, como no caso do Grupo Grameen, o microcrédito pode contribuir decisivamente para o desenvolvimento local, regional e, numa perspetiva mais ampla, para o desenvolvimento sustentável.

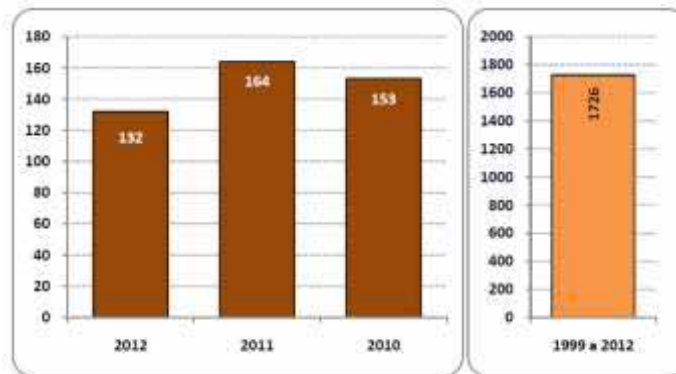
#### **4. O microcrédito em Portugal**

Na união europeia (UE), da qual fazem parte países desenvolvidos, entre os quais Portugal, o microcrédito é considerado um instrumento financeiro capaz de estimular o empreendedorismo e a inclusão social através da promoção do emprego. De acordo com Pires (2009), o microcrédito foi lançado em Portugal em 1999, promovido pelo estado, através do IEFP que financia a ANDC - Associação Nacional de Direito ao Crédito. A ANDC estabeleceu ainda contratos de parceria com três instituições bancárias, entre elas a Caixa Geral de Depósitos (CGD), o Millennium BCP e o BES – Banco Espírito Santo.

O modelo de microcrédito aplicado em Portugal, assemelha-se ao modelo original ao favorecer a inserção social e a autonomia de pessoas com dificuldades financeiras e em risco de exclusão (por exemplo, os desempregados), permitindo que essas pessoas, excluídas do crédito bancário tradicional, possam criar o seu próprio emprego uma vez que, apesar da sua situação, demonstram iniciativa e capacidade para o fazerem. Neste caso a concessão de crédito não é direta, ela passa pela pré-avaliação do negócio que o microempresário pretende desenvolver, apoio na preparação das candidaturas ao financiamento bancário e acompanhamento na fase de implementação e desenvolvimento das iniciativas apoiadas.



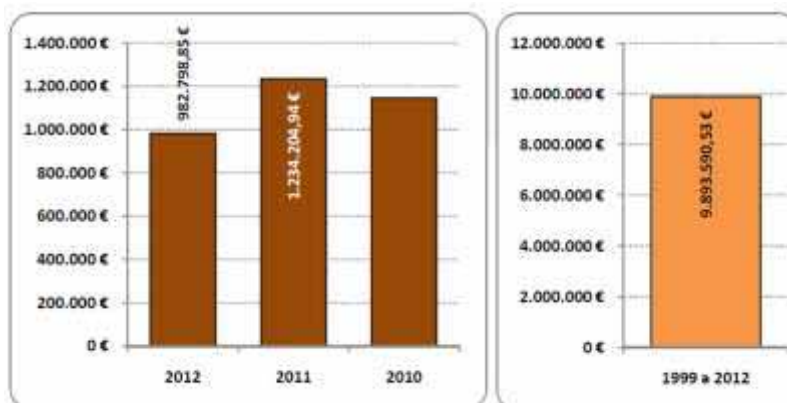
**Gráfico 1** – Número de Projetos Creditados pela ANDC.



Fonte: [http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012\\_08\\_sintese.pdf](http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012_08_sintese.pdf)  
(consultado em 15-09-2012)

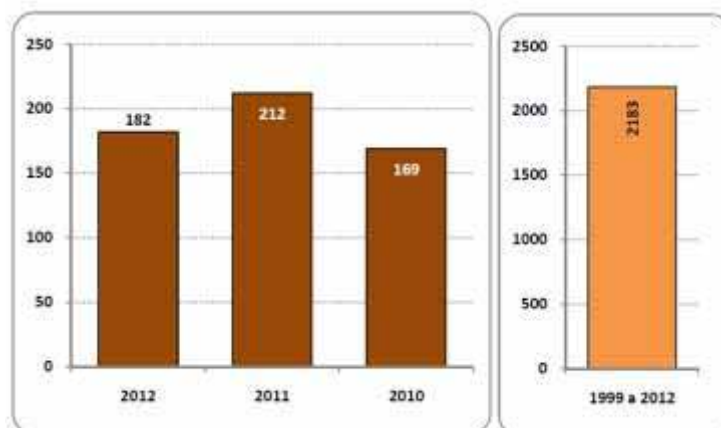
Segundo dados da ANDC, representados no **Gráfico 1**, até agosto de 2012, a associação creditou 1726 projetos, num total de mais de 9,8 milhões de euros de crédito concedido (**Gráfico 2**), viabilizando a criação de 2183 postos de trabalho (**Gráfico 3**). A atuação da ANDC baseia-se na confiança nas pessoas que apoia, e na sua capacidade de empreender e de honrar os seus compromissos.

**Gráfico 2** – Valor Global de Crédito concedido ao Projetos Creditados pela ANDC.



Fonte: [http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012\\_08\\_sintese.pdf](http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012_08_sintese.pdf)  
(consultado em 15-09-2012)

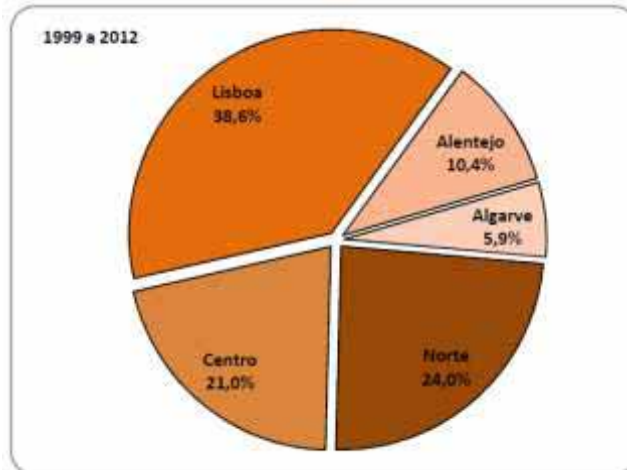
**Gráfico 3** – Nº de Postos de trabalho criados com a abertura de empresa



Fonte: [http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012\\_08\\_sintese.pdf](http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012_08_sintese.pdf)  
(consultado em 15-09-2012)

No que concerne à distribuição geográfica dos projetos, eles concentram-se maioritariamente em Lisboa (38,6%), seguindo-se a região do norte (24%) e centro (21%). O Alentejo e o Algarve são portanto as regiões com menos projetos aprovados.

**Gráfico 4** – Distribuição dos projetos por NUTS II

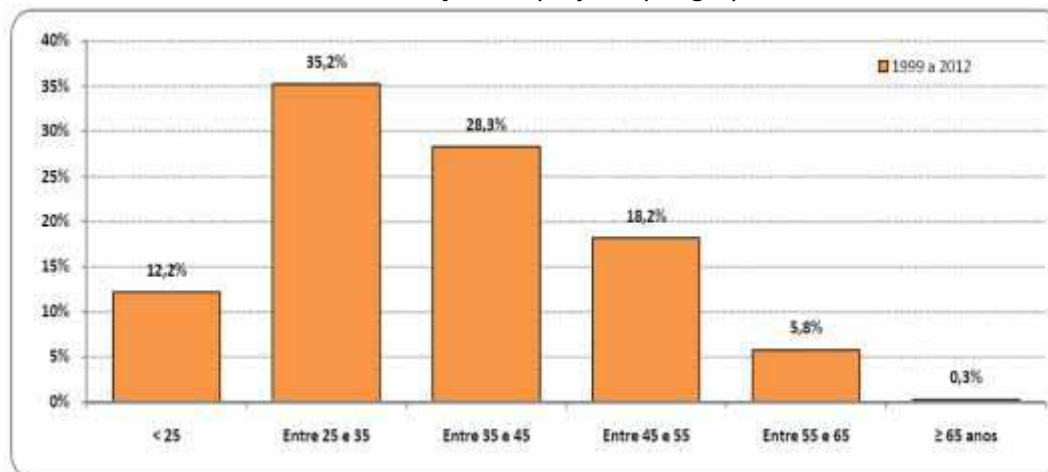


Fonte: [http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012\\_08\\_sintese.pdf](http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012_08_sintese.pdf) (consultado em 15-09-2012)

A distribuição dos microempresários por género encontra-se bastante equilibrada, com uma ligeira preponderância para as mulheres que representam 52,4% dos microempresários, contra os 47,6% dos homens. No

**Gráfico 5**, podemos observar que a maioria dos projetos (63,5%), é conduzido por jovens com idades compreendidas entre as 25 e os 45 anos.

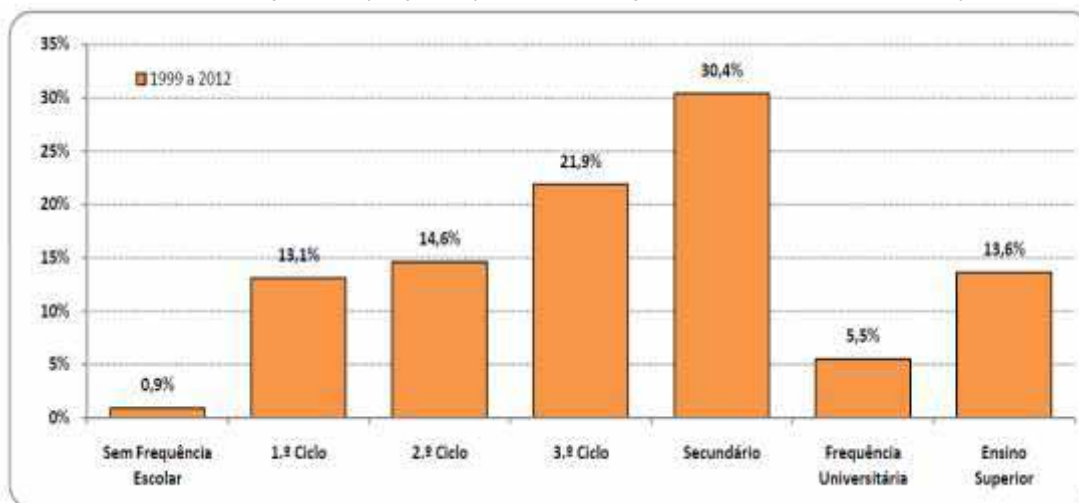
**Gráfico 5** – Distribuição dos projetos por grupos etários.



Fonte: [http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012\\_08\\_sintese.pdf](http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012_08_sintese.pdf) (consultado em 15-09-2012)

Relativamente às habilitações literárias (Gráfico 6), os proponentes dos projetos que mais se destacam são os que possuem o ensino secundário (30,4%), seguidos dos proponentes que possuem o 3º ciclo de estudos (21,9%), que em conjunto representam 52,3%.

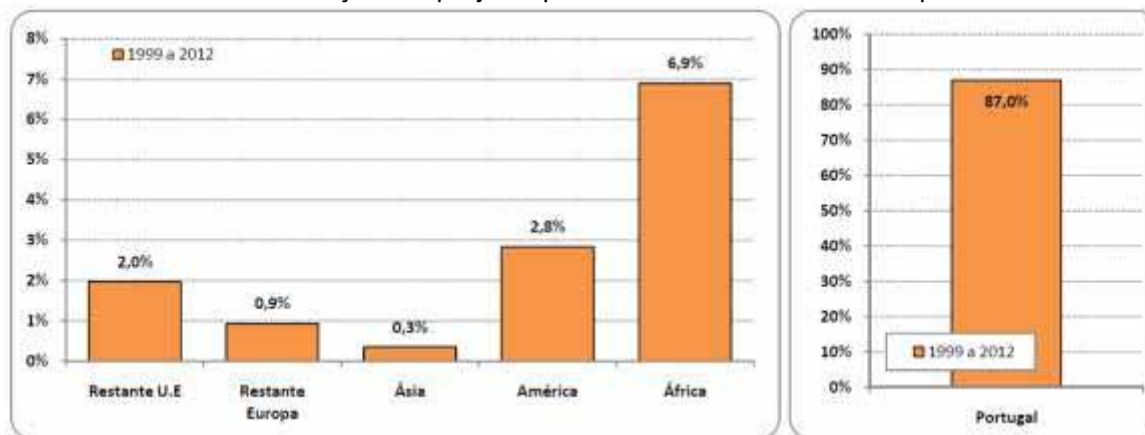
**Gráfico 6** – Distribuição dos projetos pelas habilitações literárias dos microempresários.



Fonte: [http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012\\_08\\_sintese.pdf](http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012_08_sintese.pdf) (consultado em 15-09-2012)

Como seria espectável, a grande maioria dos projetos financiados são propostos por microempresários de nacionalidade portuguesa, correspondendo a 87% dos mesmos, sendo que metade dos restantes é proposto por microempresários de origem africana (Gráfico 7).

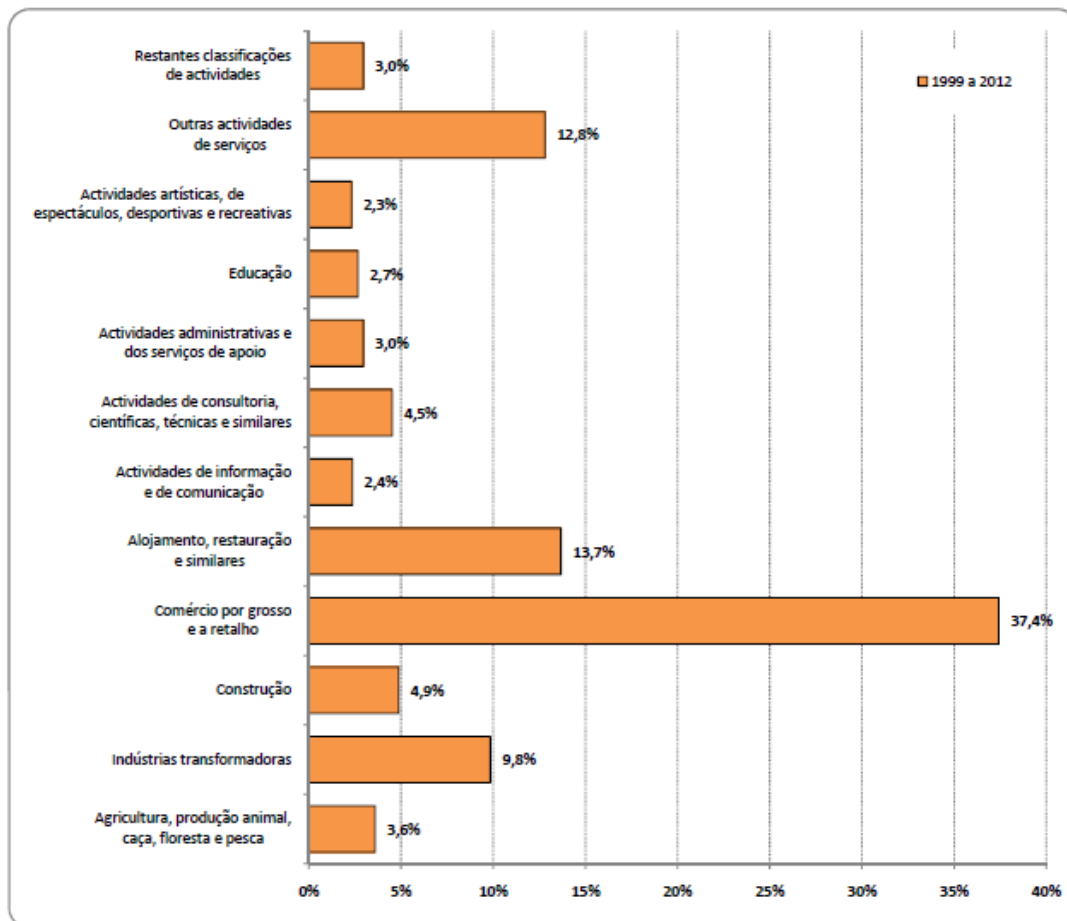
**Gráfico 7** – Distribuição dos projetos por nacionalidade dos microempresários.



Fonte: [http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012\\_08\\_sintese.pdf](http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012_08_sintese.pdf) (consultado em 15-09-2012)

No que se refere às áreas de negócio dos projetos, são 12 as áreas entre as quais se distribuem os projetos. Os serviços são a área que congrega a maioria dos projetos aprovados, entre o comércio por grosso e a retalho, que se destaca com 37,4%, seguida do alojamento, restauração e similares (13,7%) e outras atividades de serviços (12,8).

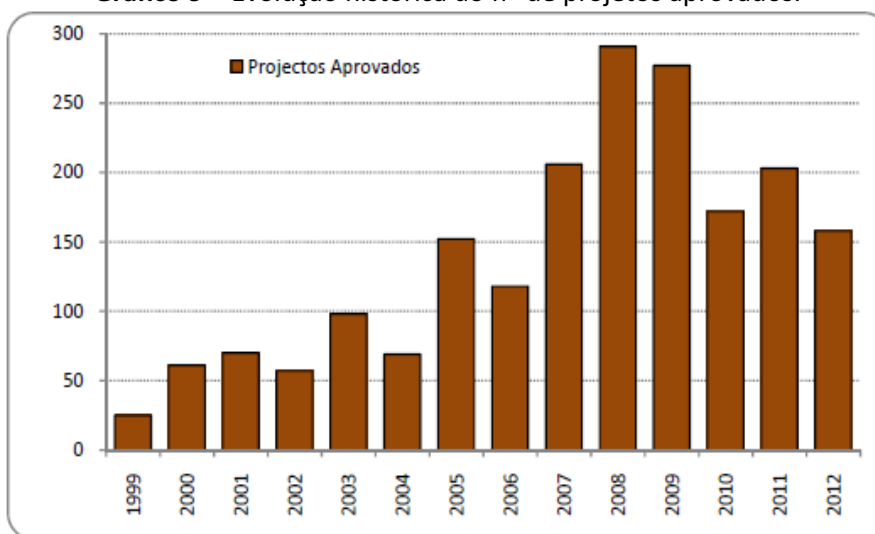
**Gráfico 8** – Distribuição dos projetos por CAE (Ver.3) do negócio.



Fonte: [http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012\\_08\\_sintese.pdf](http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012_08_sintese.pdf) (consultado em 15-09-2012)

No **Erro! Auto-referência de marcador inválida.** pode ser observada a evolução no número de projetos aprovados desde 1999 até ao mês de agosto do presente ano.

**Gráfico 9** – Evolução histórica do nº de projetos aprovados.



Fonte: [http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012\\_08\\_sintese.pdf](http://www.microcredito.com.pt/downloads/estatisticas/2012_08_sintese.pdf) (consultado em 15-09-2012)

Para além do microcrédito concedido pela ANDC, em Portugal existe ainda o IES - Instituto de Empreendedorismo Social<sup>37</sup>, que constitui um Centro de Formação e Investigação em Empreendedorismo Social, sem fins lucrativos, criado por pessoas sensíveis à temática do Empreendedorismo Social, que acreditaram que Portugal deveria apostar nesta área, uma vez que contribui para o desenvolvimento e crescimento de projetos inovadores capazes de quebrar ciclos conduzindo à evolução da nossa sociedade.

*“O IES identifica Iniciativas de Inovação e Elevado Potencial de Empreendedorismo Social: os ES+, e tem como missão, trabalhar com organizações e indivíduos excecionais e comprometidos para identificar, apoiar, formar, promover e relacionar iniciativas de alto potencial, inspirando e capacitando para um Mundo melhor”<sup>4</sup>.*

Desta forma, pretende-se alcançar sinergias, através de parcerias entre agentes de determinados setores e do equilíbrio entre a teoria e a prática, capazes de dar resposta às necessidades que surgem no mercado.

A metodologia ES+, visa identificar projetos de Inovação e Empreendedorismo Social de elevado potencial de impacto, tendo sido já implementada em 3 regiões do País: em Cascais, em Vila Real e no Porto; bem como numa rede nacional: no Programa Escolhas.

De acordo com o IES, uma iniciativa de Empreendedorismo Social deve demonstrar quatro critérios base:

1. Resolver Problemas Sociais/ Ambientais negligenciados (**Missão Social/ Ambiental**)
2. Possuir um potencial de transformação positiva na sociedade a nível social/ ambiental (**Impacto Social/ Ambiental**)
3. Desafiar a visão tradicional e utilizando modelos de negócio inovadores (**Inovação**)
4. Potencial de crescimento e/ou replicação noutra local geográfico (**Escalabilidade/ Replicabilidade**).

A nível europeu, foi lançada em 2007 pela comissão europeia (CE) a *“European Initiative for the development of microcredit in support of growth and employment”* (CE, 2007), cuja designação reflete, segundo McDowell (2007) a divergência de interesses entre o desenvolvimento empresarial e consequente criação de emprego, consagrado na estratégia de Lisboa, e o combate à exclusão social e à pobreza. De entre as políticas europeias de apoio ao microcrédito podemos salientar o programa JEREMIE<sup>38</sup> em vigor desde 2007 até 2013, constituído por fundos que integram o fundo de coesão, destinado a apoiar PME's<sup>39</sup> e micro empresas.

## 5. Conclusão

Inserido na visão moderna da economia social, o empreendedorismo social tem um papel distinto e muito importante na construção de uma sociedade mais justa, forte, sustentável, próspera e inclusiva, na medida em que contribui para a melhoria da qualidade de vida pessoal e comunitária, ao auxiliar as pessoas e as comunidades locais a identificar e satisfazer as suas necessidades sociais e económicas, com respeito pelas questões ambientais e pelos valores, tradições e questões culturais.

O empreendedorismo social baseia-se em valores da liberdade, solidariedade e democracia participativa, visando a melhoria das condições sociais, económicas e ambientais das comunidades, em geral com maior ênfase nos grupos mais desfavorecidos da população. As iniciativas de empreendedorismo social podem e devem ser a base das estratégias de desenvolvimento local e comunitário, envolvendo cidadãos, entidades públicas, empresas privadas, instituições de ensino, voluntários e toda uma panóplia de parcerias na sociedade civil.

<sup>37</sup> <http://www.ies.org.pt/> (consultado em 15-09-2012)

<sup>38</sup> *Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises*

<sup>39</sup> Pequenas e Médias Empresas

Num mundo cada vez mais globalizado, complexo e exigente, as políticas públicas passam cada vez mais pelo apoio e transferência de competências para as iniciativas comunitárias na resolução dos problemas das comunidades locais, numa abordagem de governação participativa, implicando uma cidadania mais ativa e reforçando o papel das organizações da sociedade civil.

A sua capacidade de mobilizar indivíduos e comunidades na resolução de problemas sociais é um dos elementos distintivos, que permite ao empreendedorismo social inovar na resposta aos novos desafios sociais, tomando iniciativas com elevado valor social e criando riqueza coletiva socialmente inclusiva, com contributos óbvios ao nível do desenvolvimento regional e local sustentável.

Diariamente o empreendedor social inova, adaptando conceitos, ideias e ferramentas de negócio com o objetivo de superar os desafios sociais. Mais do que uma mera preocupação de sobrevivência, a sustentabilidade financeira é um requisito que a iniciativa deve cumprir para validar a sua existência.

O projeto inicial do microcrédito apresentado reforça a importância do empreendedorismo social, e demonstra que iniciativas simples podem ter impactos significativos no desenvolvimento regional, na coesão social e na qualidade de vida das comunidades.

Da análise do estudo de caso sobre a aplicação do conceito do microcrédito em Portugal, podemos constatar a importância da Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC), na promoção de novas iniciativas empreendedoras desenvolvidas por pessoas, à partida excluídas do acesso ao crédito bancário e, na maioria dos casos, excluídas do mercado de trabalho.

Os 9,8 milhões de euros de crédito concedido aos 1726 projetos empresariais apoiados pela ANDC, desde 1999 a agosto de 2012, permitiram criar 2183 postos de trabalho. Na origem destes projetos estão maioritariamente portugueses, jovens, distribuídos por género de forma quase equitativa, principalmente com formação ao nível do ensino secundário, ou secundário incompleto. No que se refere às áreas de negócio dos projetos, a área dos serviços é a que mais se destaca nomeadamente o comércio, e a restauração e hotelaria.

Para além de constituir em si mesma uma iniciativa de empreendedorismo social, o microcrédito promove novas iniciativas empreendedoras, facilitando o acesso a um conjunto vasto de recursos que, de outra forma, estariam vedados a pessoas em situação económica desfavorável.

## 6. Referências Bibliográficas

- Amaral, R. G. (2009) **O Terceiro Setor e Desenvolvimento Sustentável**, *Revista Serviço Social & Realidade*, Vol. 18, N.º 2, 87-114, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, Brasil.
- Cattani, A. D., Laville, J. L., Gaiger, L. I., Hespanha, P. (2009) **Dicionário Internacional da Outra Economia**, Edições Almedina, Coimbra (ISBN 978-972-40-3722-6).
- CE (2007) **A European Initiative for the development of microcredit in support of growth and employment**, Comissão Europeia, Bruxelas.
- CIRIEC (2007) **A Economia Social da União Europeia – síntese**, CIRIEC Portugal – Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa, síntese do relatório elaborado a pedido do CESE – Comité Económico e Social Europeu.
- CIRIEC (2005) **The Social Economy in the European Union**, CIRIEC International – International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy, Liege
- Dees, J. G. (2001) **O significado do Empreendedorismo Social** (traduzido por Victor Ferreira do original “The meaning of Social Entrepreneurship”), Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University (consultado em julho/2012: <http://www4.fe.uc.pt/cec/significadodoempreendedor.pdf>).
- Defourny, J. (2001) Introduction – **From Third Setor to Social Enterprise**, in J. Defourny and C. Borzaga (Eds.) *The emergence of social Enterprise* (pp. 1-28), Routledge, London.
- Evers, A., Laville, J. (2004) Defining the third setor in Europe, in Evers, A, Laville, J (Eds.) *The third setor in Europe*, pp: 11-42 (consultado em julho/2012:



<http://www.ssc.wisc.edu/~wright/Social%20Economy%20PDFs/EversLaville-1-Defining%20the%20third%20setor.pdf>).

Ferreira, S. (2005) **O que tem de especial o empreendedor social? O perfil do emprego do empresário social em Portugal**, Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (consultado em julho/2012: [http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/527\\_2005%20Oficina%20do%20CES%20n.223.pdf](http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/527_2005%20Oficina%20do%20CES%20n.223.pdf)).

Ferreiro, M. F. (2010) **Humanidade e Pluralidade: a Economia Social em Perspetiva**, *Revista Dirigir*, 109, pp. 3-6.

Franco, R., Sokolowski, S. Hairel, E., Salamon, L. (2005) **O Setor Não Lucrativo Português Numa Perspetiva Comparada**, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University, ISBN 972-99847-1-9.

Fukuyama, F. (2000) **Social Capital and Civil Society**, IMF working paper, WP/00/74, International Monetary Fund (consultado em julho/2012: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp0074.pdf>).

Grootaert, C., Van Bastelaer, T. (2001) **Understanding and Measuring Social Capital: a synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative**, *Social Capital Initiative*, Working Paper No. 24, World Bank (consultado em julho/2012: <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-CapitalInitiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS24.pdf>

Hill, T., Kothari, T., Shea, M. (2010) **Patterns of meaning in the social entrepreneurship literature: A research platform**, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, pp. 5-31.

INE (2011) **Conta Satélite das Instituições Sem Fins Lucrativas**, projeto piloto, Instituto Nacional de Estatísticas, Lisboa.

Kisil, (2008) **A Aderência entre o Construto da sustentabilidade e a Prática das ONGs**, Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil. Consultado em abril/2012: <http://www.idis.org.br/biblioteca/pesquisas/a-aderencia-entre-o-constructo-da-sustentabilidade-e-a-pratica-das-ongs.pdf/view>

McDowell, Malcolm (2007) **Microcredit in Europe – Experiences of Savings**, European Savings Banks Group (ESBG). Consultado em setembro/2011: <http://www.esbg.eu/>

Meneses, J. (2011) **A Emergência de uma Alternativa**, *Cadernos de Economia*, 94, pp. 9-13.

Parente, C. (coord), Costa, D., Santos, M., Amador, C. (2012a) **Empreendedorismo Social: dos conceitos às escolas de fundamentação – as configurações de um conceito em construção**, em *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*, PTDC/CS-SOC/100186/2008, *work in progress* (consultado em julho/2012: [http://up-pt.academia.edu/EmpreendedorismoSocialemPortugal/Papers/1493051/Empreendedorismo\\_Social\\_dos\\_Conceitos\\_as\\_Escolas\\_de\\_Fundamentacao.As\\_Configuracoes\\_de\\_um\\_Conceito\\_em\\_Construcao](http://up-pt.academia.edu/EmpreendedorismoSocialemPortugal/Papers/1493051/Empreendedorismo_Social_dos_Conceitos_as_Escolas_de_Fundamentacao.As_Configuracoes_de_um_Conceito_em_Construcao)).

Parente, C., Santos, M., Marcos, V., Veloso, L., Costa, D. (2012b) **Perspectives of Social Entrepreneurship in Portugal: Comparison and Contrast with International Theoretical Approaches**, *International Review of Social Research*, ISSN: 2069-8267, June 2012; Volume 2, Issue 2, pp. 113-134.

Pires, A (2007) **O Microcrédito em economias desenvolvidas: Estudo de caso em Portugal**, *Tese de Mestrado em Economia Social*, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.

Portes, A. (2000) **Capital Social: Origens e Aplicações na Sociologia Contemporânea**, *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º33, pp. 133-158.

Putnam, R. D. (1995) **Bowling Alone: America's Declining Social Capital**, *The Journal of Democracy*, 6:1, pages 65-78.

Quintão, C. (2011) **O Terceiro Setor e a sua Renovação em Portugal**, *IS Working Papers*, 2ª série, N.º 2, Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, Porto.

Quintão, C. (2004) **Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego**, Comunicação apresentada no Seminário “Trabalho Social e Mercado de Emprego”, Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, 28 abril, Porto.

Silva, M (2011) **Alternativas ao Capitalismo?**, *Cadernos de Economia*, 94, pp. 14-18.

UN (2003) **Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts**, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division: *Studies in Methods* Series F. No. 91 (ST/ESA/STAT/SER.F/91), United Nations, New York.

Yunus, M. (2008) **Criar um mundo sem pobreza: o negócio social e o futuro do capitalismo**, Difel, Lisboa.

Yunus, M. (2007) **Creating a World Without Poverty – Author’s Summary**. Consultado em julho/2012: <http://www.muhammadyunus.org/Publications/creating-a-world-whithout-poverty/>.

## **UN SUEÑO, UNA REALIDAD. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL DEL SANTA TERESA CLUB DEPORTIVO**

---

**Pablo M. Ritoré-García**, [club@santateresacd.com](mailto:club@santateresacd.com), Santa Teresa Club Deportivo

**Dolores Gallardo-Vázquez**, [dgallard@unex.es](mailto:dgallard@unex.es), Universidad de Extremadura.

**M. Isabel Sánchez-Hernández**, [isanchez@unex.es](mailto:isanchez@unex.es), Universidad de Extremadura.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Los momentos actuales que vivimos, con una profunda crisis económica y de valores son, sin lugar a dudas, los más proclives para buscar salidas más allá de las tradicionalmente consideradas. Así, consideramos que es el momento de valorar aún más lo que tenemos, de atribuir valor a los activos que existen en nuestras organizaciones, de saber observar lo positivo allí donde lo negativo está primando, de reinventarse, de crear iniciativas que supongan verdaderas oportunidades para afrontar los cambios necesarios, de idear actuaciones dirigidas a aquellas personas que, ahora más que nunca, necesitan de la ayuda y el apoyo de otras.

Ello nos lleva a enumerar tres conceptos sobre los que se asienta el presente trabajo y los cuales vamos a tratar de justificar seguidamente: i) por un lado, la existencia de un compromiso social; ii) en segundo lugar, la capacidad de llevar a cabo lo que llamamos innovación social; y iii) en tercer lugar, la Responsabilidad Social como concepto amplio que engloba los anteriores.

Por lo que se refiere al compromiso social, comprende toda respuesta de una persona u organización en general ante la realidad que le circunda. Siendo consciente de la situación que le rodea, emprenderá acciones y tomará decisiones que le hagan ir más allá de su propia actividad cotidiana, aportando de manera voluntaria su trabajo, su dedicación, su tiempo libre,..., en aquellas causas que persiguen un mundo mejor. Adquirir un compromiso en la sociedad supone trabajar en el día a día añadiendo un valor que genere un ambiente sano y armonioso.

En este sentido, Umphress y Bingham (2011) proponen el compromiso de los empleados con la intención de beneficiar a la organización, a sus miembros o bien a ambos, ante lo cual reconocen la importancia del compromiso social y de las relaciones de intercambio social positivas.

Por su parte, la innovación social constituye un conjunto de acciones con capacidad para generar cambios en el ámbito social. No hace referencia a la clásica innovación que se ha venido realizando tradicionalmente en las empresas, la mayor parte de ellas de tipo organizativo y tecnológico, dando lugar a un nuevo producto o servicio de mercado, sino que hace referencia a nuevas formas de actuación tanto en el trabajo, en la forma de vida de las personas, en las relaciones humano-profesionales, en los modos de desarrollar el trabajo, en las atenciones prestadas a ciertos colectivos sociales,...

Finalmente, la Responsabilidad Social, y partiendo de la Comisión Europea (2001:7), en el conocido Libro Verde. Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, se consideró como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Recientemente, esta definición ha sido renovada por la Comisión Europea (2011) señalando “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” y haciendo referencia expresa a la necesidad de colaboración con las partes interesadas para “integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica” (Comisión Europea, 2011:7). Junto a ello, el propio Ministerio de Trabajo y

Asuntos Sociales español definió la RS como “un conjunto de compromisos de diverso orden, económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones y las instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible” (MTAS, 2005).

Desde nuestro punto de vista, y representando esquemáticamente los conceptos planteados (figura 1), observamos cómo la Responsabilidad Social es el concepto de mayor amplitud, que acoge a las innovaciones sociales que se deseen acometer y ello, a su vez, posee una fuerte conexión y dependencia del grado de compromiso social que se desee adquirir. En este sentido, toda organización que se precie de ser responsable debe poner atención a la introducción de innovaciones sociales, las cuales suponen un fuerte compromiso social para su ejecución.

Figura 1: Representación de la dependencia entre Responsabilidad Social, Innovación Social y Compromiso Social.



Fuente: Elaboración propia

El trabajo se estructura en los siguientes apartados. Tras esta introducción en la cual se ha puesto de manifiesto el alcance y la necesidad de la innovación social en la economía y en el desarrollo de las regiones en un contexto de crisis global, se da paso al análisis del deporte como instrumento para el fomento de la cohesión social. En el siguiente epígrafe, se aborda de manera más concreta el Club Deportivo Santa Teresa, aportando la información necesaria que justifica las afirmaciones realizadas en torno al deporte. Finalmente, se finaliza con las oportunas conclusiones.

## 2. EL DEPORTE: INSTRUMENTO PARA EL FOMENTO DE LA COHESIÓN SOCIAL

En este apartado se argumenta la importancia del deporte como instrumento para la cohesión social haciendo especial referencia a su capacidad para el desarrollo de valores de solidaridad, vida saludable e igualdad de oportunidades. Para ello, es de gran valor el llamado Libro Blanco sobre el Deporte (Comisión Europea, 2007), el cual recoge cómo la Comisión participa en el debate europeo sobre la importancia del deporte en nuestras vidas, siendo la primera vez que las cuestiones deportivas se abordan en la UE de una forma tan completa (2007: 3).

Es cierto que además del aspecto lúdico y económico que rodea al deporte, éste tiene un importante papel social, prestando un servicio esencial al bienestar de la sociedad. Siendo conscientes de ello, los agentes públicos tienen la responsabilidad de apoyarlo. El Libro Blanco (2007: 4) señala que “El deporte es un fenómeno social y económico en expansión que contribuye en gran medida a los objetivos estratégicos de solidaridad y prosperidad de la Unión Europea”. Al mismo tiempo se indica que el impulso del deporte puede ayudar a promover la paz y el entendimiento entre las naciones y culturas, así como la educación de los jóvenes. Nos parecen sumamente interesantes estas afirmaciones, observando la promoción de valores y la importancia de la educación en el deporte, aspectos en los que vamos a orientar el trabajo presentado.

Nuestra intención a lo largo del trabajo es observar las ideas de compromiso social, de responsabilidad social de cualquier organización, en este caso, de un club deportivo, y de la

manera de introducir innovaciones sociales a través del deporte. Todo ello como elemento que “... genera importantes valores, como el espíritu de equipo, la solidaridad, la tolerancia y el juego limpio, y contribuye al desarrollo y la realización personales. Fomenta la contribución activa de los ciudadanos de la UE a la sociedad y, de este modo, ayuda a impulsar la ciudadanía activa” (2007: 4). Ante ello, la Comisión reconoce el papel fundamental del deporte en la sociedad europea, en particular en un momento en el que necesita acercarse a los ciudadanos y abordar cuestiones que les afectan directamente. Más aún, “las instituciones europeas han reconocido la especificidad del papel que desempeña el deporte en la sociedad europea en cuestión de salud, educación, integración social y cultura” (2007: 4). Es decir, el deporte, además de mejorar la salud de los ciudadanos europeos, tiene una dimensión educativa y desempeña un papel social, cultural y recreativo digno de ser considerado.

Si analizamos el papel del deporte en la sociedad podemos centrarnos en cinco vías de análisis, entre otras:

### **2.1. El papel del deporte en la educación y la formación**

Siguiendo una vez más al Libro Blanco del Deporte (2007), éste refuerza el capital humano. “Los valores transmitidos a través del deporte contribuyen a desarrollar el conocimiento, la motivación, las capacidades y la disposición para el esfuerzo personal. El tiempo invertido en actividades deportivas... aporta unos beneficios en materia de salud y educación que han de ser optimizados” (2007:6).

En esta línea se señala que la inversión en la formación de jóvenes deportistas con talento en condiciones adecuadas y la promoción de dicha formación es fundamental para el desarrollo sostenible del deporte a todos los niveles.

### **2.2. Fomento del voluntariado y ciudadanía activa a través del deporte**

Como elementos que refuerzan la ciudadanía activa a través del deporte se pueden mencionar la participación en un equipo, la asunción de los principios inherentes al juego, como el juego limpio, el cumplimiento de las reglas del juego, el respeto a los demás, la solidaridad y la disciplina. Igualmente, y sobre una base de voluntariado, la organización de deportes no profesionales por parte de clubes sin ánimo de lucro, también suponen un refuerzo de la ciudadanía activa (Comisión Europea, 2007).

Más concretamente, “El voluntariado en organizaciones deportivas ofrece numerosas oportunidades de educación no formal, algo que es necesario reconocer y mejorar. El deporte también ofrece atractivas posibilidades para el compromiso de los jóvenes y su participación en la sociedad, y puede tener un efecto beneficioso para ayudar a las personas a apartarse de la delincuencia “(Comisión Europea, 2007: 7).

### **2.3. El deporte como elemento potenciador de la inclusión social, integración e igualdad de oportunidades**

“El deporte contribuye en gran medida a la cohesión económica y social y a lograr unas sociedades más integradas. Todos los ciudadanos deberían tener acceso al deporte, para lo cual es necesario abordar las necesidades específicas y la situación de los grupos minoritarios, además de tener en cuenta el especial papel que puede desempeñar el deporte en el caso de los jóvenes, las personas con discapacidad y aquellas procedentes de entornos más desfavorecidos. El deporte también puede facilitar la integración de los inmigrantes y las personas de origen extranjero en la sociedad y servir de apoyo al diálogo intercultural” (Comisión Europea, 2007; 8).

### **2.4. El deporte como elemento de apoyo al desarrollo sostenible**

El impacto sobre el medio ambiente que la práctica del deporte provoca, así como el funcionamiento de las instalaciones y acontecimientos deportivos es evidente. Ante ello, es necesario “promover la gestión sana del entorno, adecuada para abordar, entre otras

cuestiones, la contratación pública ecológica, las emisiones de gases de efecto invernadero, la eficiencia energética, la eliminación de residuos y el tratamiento del suelo y el agua” (Comisión Europea, 2007: 10). Ante ello, las organizaciones deportivas deben establecer objetivos medioambientales para que sus actividades sean sostenibles en este sentido.

A continuación vamos a presentar a un Club Deportivo pacense que consideramos es un ejemplo de club innovador, responsable y comprometido socialmente.

### **3. SANTA TERESA CLUB DEPORTIVO**

En el presente epígrafe se desarrolla la trayectoria del club, sus comienzos, sus dificultades, sus principales aciertos, sus estrategias de marketing basadas en el capital relacional y en una clara apuesta por el win-win con las empresas locales, su posicionamiento en el sector y en definitiva cuáles han sido las fórmulas que han llevado a que el sueño se haga realidad.

#### **3.1. El Reglamento<sup>40</sup>, expresión de la labor del Club.**

Con la pretensión de recopilar el conjunto de objetivos, funciones, normas y funcionamiento del Club, se define el Reglamento. En el mismo se incluyen, desde el propio objetivo general del Club, más propiamente relacionado con la práctica del fútbol, hasta otros objetivos más concretos que evidencian el compromiso social que prima en sus actividades. Así, se señala que “El objetivo general del club es la formación progresiva e integral dentro de la práctica del fútbol aficionado en sus categorías de escuela de futbol, alevín, infantil, cadete y juvenil. La escuela de futbol comprende las categorías de peques, prebenjamin y benjamín”. Sobre este primer objetivo se explicará a continuación la evolución del Club y los equipos de que se compone.

Por otro lado, el mismo Reglamento señala que “Se establecen dentro de los objetivos generales, conceptos tan importantes para la educación integral de los jugadores como el compañerismo, el respeto, la educación, urbanidad, deportividad y buenos modos tanto en entrenamientos como en partidos oficiales y/o amistosos”, lo cual muestra la Responsabilidad Social innata que el Club manifiesta y la búsqueda de valores bases y necesarios para la convivencia en grupo, el ejercicio de actividades sociales y el logro de una ciudadanía activa y comprometida.

Para ello, es fundamental un ambiente que propicie el buen hacer, el buen juego, la consecución de logros y, en definitiva, la satisfacción de todas las personas participantes en este proyecto. En este sentido, se señala que “La creación de un ambiente agradable y disciplinado dentro del Club permitirá un aumento satisfactorio en el desarrollo de las personas que componen el Colectivo”, muestra, una vez más, del compromiso social del Club y del contexto de trabajo, deporte y actividad en general, el cual debe ser potenciado para lograr los mejores resultados. Más aún, el propio Reglamento reconoce que “Una planificación integrada considerando las distintas edades en el fútbol, la complejidad del proceso evolutivo, el crecimiento intelectual, así como la progresión técnica de los jugadores, llevará a la creación de deportistas que disfrutarán de la práctica de su deporte favorito”. No podemos obviar la importancia del crecimiento intelectual de las personas y de los chicos/as en general, quienes evolucionan desde una edad temprana a una edad madura y ser conscientes de que lo aprendido y desarrollado en estas etapas y bajo un ambiente supervisado y cuidado, determinará sin duda su futuro. Ello muestra una vez más el compromiso adquirido por el Club con los chicos y chicas, con sus familias, con el colegio, los equipos de personas que trabajan en todas las actividades y la sociedad en general que recibe los resultados de este esfuerzo y este trabajo.

De forma más concreta, en relación con las personas, como un agente de interés más en el Club, el Reglamento señala que “El objetivo fundamental de los jugadores ha de ser el de

---

<sup>40</sup> Más información disponible en: [http://www.santateresacd.com/images/pdf/REGLAMENTO\\_DE\\_REGIMEN\\_INTERNO.pdf](http://www.santateresacd.com/images/pdf/REGLAMENTO_DE_REGIMEN_INTERNO.pdf)  
último acceso el 10 de septiembre de 2012



formarse como persona, social y moralmente a través de la práctica del fútbol". Junto a ello y como objetivos específicos se señalan: a) "La creación de un vínculo de amistad con los compañeros del grupo al que pertenezca, b) su esfuerzo personal para conseguir el máximo nivel deportivo, individual y colectivo que sus características deportivas y personales le permitan, c) compromiso activo para cumplir y hacer cumplir las presentes normas dentro y fuera del club y d) facilitar la progresión del grupo a través de la asistencia a actos que se desarrollen, con puntualidad, compañerismo y respeto".

Qué duda cabe que esa formación como persona a todos los niveles supone un verdadero compromiso a nivel individual, lo cual trasciende en la colectividad de los equipos. Por otro lado se fomentan principios y valores propios de la RS, tales como el compañerismo, el esfuerzo personal y colectivo, el compromiso para actuar bien así como el respeto y puntualidad. El logro de estos valores determinará unas personas con una responsabilidad social innata, con un compromiso social asumido y compartido, y todo ello permitirá acometer y alcanzar verdaderos logros, algunos de ellos verdaderas innovaciones sociales.

### 3.2. Actividad del Club

Santa Teresa Club Deportivo<sup>41</sup> es una asociación sin ánimo de lucro que inicia su andadura en la temporada 1998 – 1999, como actividad extraescolar del colegio Santa Teresa de Badajoz, primera manifestación del compromiso social del Club que poco a poco irá creciendo abordando nuevas iniciativas y nuevas facetas en la sociedad.

Desde un principio, la respuesta fue muy positiva, aumentando considerablemente el número de inscritos. Impulsados por tal circunstancia, se promueve la federación de un equipo, con el objetivo de impulsar aún más el fútbol en el Centro. El compromiso del Club aumenta en las dos temporadas siguientes, federándose un segundo equipo de benjamines y logrando un campeonato y un subcampeonato de liga.

En Mayo de 2002 se aprobaron los Estatutos y el Acta Fundacional de Asociación Deportiva, adquiriendo el Club, a partir de ese momento, propia autonomía y encontrándose actualmente inscrito en el registro de Entidades Deportivas de Extremadura. En Junio de 2004 y debido a la coincidencia del nombre con el de otro Club de otra capital española, se realiza el cambio de denominación social, pasándose a ser nombrado como **Santa Teresa Club Deportivo**, denominación con la que actualmente se le conoce.

**Tabla 1: Algunos datos relevantes del Club**

ALGUNOS DATOS RELEVANTES DEL CLUB				
Fichas	Equipos federados	Campeonatos	Novedades	2003/2005
+ 50	4 + pequeños	I Trofeo Presidente "Padres&Hijos"		2004/2005
70	4 + pequeños			2005/2006
+ de 80	6 + pequeños	III Trofeo Presidente		2006/2007
+ de 100	7 + pequeños	I Trofeo de Reyes Telefrontera	Concurso creación mascota de la Escuela de Fútbol "Teresito"	2007/2008
140	11	Trofeo Presidente		2008/2009
180	15	Trofeo Presidente		2009/2010
210	17	Trofeo Presidente	Creación equipo veteranos	

<sup>41</sup> Más información disponible en: <http://www.santateresacd.com/> último acceso el 10 de septiembre de 2012

2010/2011	300	23	Trofeo Presidente	Creación de la sección femenina del club <sup>42</sup>
2011/2012	370	28	Copa Coca-Cola	II Edición de la Women's Cup Ciudad de Badajoz <sup>43</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Club

El Club se ha organizado en torno a tres ejes: i) escuela de fútbol, ii) club de fútbol y iii) sección femenina. De todas ellas, con distinto grado de detalle, vamos a ir exponiendo algunas actividades y logros.

Temporada tras temporada, el Club ha ido creciendo en número de jugadores, equipos, iniciativas deportivas y de otro tipo, en obtención de premios, nuevas actividades de ocio y tiempo libre, charlas, coloquios, conferencias, celebración de cumpleaños en la sede, acogimiento de otros equipos, potenciación de las relaciones

deportivas con otros clubs,..., en definitiva es consciente de la importancia del compromiso social ya adquirido y ante ello continúa abriendo un mayor horizonte. Así, en la temporada 2006-07, conscientes de la importancia del deporte en la relación social, tuvieron lugar varias actividades ajenas al fútbol, como convivencias y excursiones a la estación de Esquí de la Covatilla, en la que participaron algunos grupos de jugadores y sus familiares, el viaje a las Rozas a la ciudad del fútbol y de compras a las "Rozas Village", el viaje a Manchester y Liverpool con la profesora de inglés, así como concentraciones de equipos.

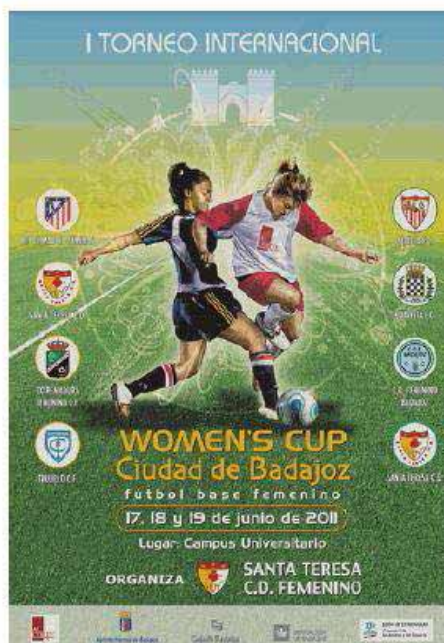
Una idea clave del Club, presente en su trayectoria, es su filosofía de hacer deporte con amigos y compañeros, siendo la competitividad algo secundario. Podemos afirmar que, aun a pesar de estar hablando de una actividad deportiva, sujeta por tanto a cierta competitividad, el Club ha querido que ésta no sea el objetivo prioritario de sus jugadores, dándole más valor al compañerismo y sus valores relacionados. Así, señala textualmente que "el trabajo de las escuelas no tiene como finalidad primordial la competición de sus miembros en las ligas donde se inscribe el club, sino aportar a todos la posibilidad de hacer un deporte que les ayude a desarrollarse personalmente".

La temporada 2010/2011 representa un momento importante en la historia del club. Se crea la sección femenina, con tres equipos federados (uno de categoría de benjamines, otro de alevines y el último en categoría senior) jugando en categoría regional. Esta iniciativa constituye una auténtica innovación social regional así como demuestra el fuerte compromiso con las jugadoras, con sus familias y con el proyecto común a desarrollar. En este mismo año, se organiza el I Torneo Internacional de Fútbol Base Femenino "Women's Cup Ciudad de Badajoz", señalando que el equipo portugués Boavista ha estado con el Club en dos ocasiones de una manera muy satisfactoria y con gran agrado de sus jugadoras y cuerpo técnico. Igualmente, en el mes de julio, se desarrolló el I Stage de fútbol mixto Santa Teresa-Universidad, que albergó a más de 150 niños, quienes compatibilizaron el fútbol con el ocio y tiempo libre, el baño y clases de inglés.

**Figura 2: Cartel de la WOMEN CUP celebrado en Badajoz**

<sup>42</sup> Campeón de liga y campeón fase ascenso Femenino Senior con la consecución del campeonato de liga (Invicto) y el Ascenso a la División del Plata del Fútbol Femenino Español. El equipo Base femenino, campeón de Extremadura.

<sup>43</sup> Campeón Alevín Masculino 2ª División, Campeón Copa Federación Infantil B. 5º Puesto en la división de plata del equipo Femenino Nacional.



Fuente: [www.santateresacd.com](http://www.santateresacd.com)

La temporada 2011/2012 supera a la anterior con varios hechos significativos, ganando la primera liga para un equipo masculino del Club y la Copa Federación en la categoría de infantil. Como forma de acercarse a la sociedad, el Club estuvo en Iberocio<sup>44</sup> por primera vez con un Stand que impactó por la cantidad de jugadores y público que lo visitó, haciendo pasar unos días muy agradables tanto a pequeños como a mayores. En esta misma temporada se celebra la II Edición de la Women's Cup Ciudad de Badajoz, se jugó el I Torneo Alevín de Fútbol 7 Santa Teresa Cup y se ha celebrado el II Stage de Verano Campus mixto Santa Teresa- Universidad.

**Figura 3: Selección de imágenes del fútbol femenino**



Fuente: Elaboración propia

<sup>44</sup> Feria de la Infancia y la Juventud, Badajoz.

### 3.3. Compromiso del Club con la sociedad<sup>45</sup>. Especial mención a la sección de féminas

El Presidente del Club lo identifica como un “club sostenible, equilibrado y con mucho futuro...”. Señala que desde la Junta Directiva se quiere hacer partícipe de la realidad del Club, la sede social, la escuela, los hijos/as, jugadores, la sección de féminas, tratándose de una realidad que día a día va creciendo.

La sede social cuenta con otras actividades asimiladas al Club, como la tienda, la sala de fisioterapia, de reuniones y zona para los coordinadores y secretaría, así como clases de inglés, de iniciación a la informática para padres y abuelos, zona de ocio, sala audiovisual, zona de informática y videojuegos, celebración de cumpleaños y fiestas de ocio y tiempo libre, organización de viajes culturales y eventos deportivos, torneo internacional, reuniones y charlas para educadores, sin olvidar la participación y enseñanza de los entrenadores y la próxima puesta en marcha de la gestión del voluntariado del club. Esto último entronca totalmente con el compromiso social que queremos poner de manifiesto y es una muestra más de la Responsabilidad Social acometida por el Club.

Figura 4: Selección de imágenes de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Las actividades del Club no sólo se han centrado en la práctica al fútbol, sino que se ha trabajado para que aquél sea conocido por sus valores y su manera de actuar y trabajar también fuera del terreno de juego, como queda demostrado con la obtención del Primer Accésit en la VIII Edición del Premio Espiga de Caja Rural de Extremadura, por el impulso de la actividad física y el deporte y por la labor de promoción del fútbol femenino y la incorporación de las jugadoras en el mundo laboral. Como se indica en la revista del club, se persigue “favorecer el hecho deportivo de una forma, creativa, promocional, emocional, y su rentabilidad en la mejora de la calidad de vida, la salud y el deporte formativo”.

En relación con la sección de féminas y según se indica en la propia revista, “el Santa Teresa CD Femenino se disfraza de SEXPE<sup>46</sup> para encontrar empleo a cinco de sus futbolistas”, ¿ante qué situación nos encontramos?, como expresión global podemos decir “*MÁS QUE UN CLUB*”.

<sup>45</sup> Para más información puede consultarse la Revista del Club, temporada 2010/2011.

<sup>46</sup> Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE). Se trata de un organismo autónomo, de carácter administrativo, con personalidad jurídica propia y adscrito a la Consejería de Empleo, Empresa e Innovación que tiene como finalidad la ejecución de las políticas de empleo del gobierno de Extremadura



De forma más concreta, el Santa Teresa CD Femenino no sólo se interesa a nivel deportivo por sus jugadoras, sino que también está muy comprometido con la inserción laboral de las mismas. Se trata de un claro ejemplo de innovación social, comenzando por una actividad física, lúdica y deportiva, y dando paso a la búsqueda de un futuro para las jugadoras.

En este sentido, el propio club realiza un conjunto de actividades, tales como:

- Labores de información a los empresarios que pueden ofrecer a las jugadoras la posibilidad de ser contratadas, detalles acerca de las condiciones, exenciones fiscales, normativa en horarios, disponibilidad para entrenamientos, etc.
- Debido a la buena acogida del proyecto, actualmente son cinco jugadoras las que han encontrado un puesto de trabajo gracias al Club, encontrándose todas con contrato laboral.
- El mismo Club se encarga de conseguir alojamiento o bien incluso corre con los gastos de vivienda para jugadoras de fuera de Badajoz.
- Realización de trabajos propios de la sede del Club en régimen de voluntariado, lo cual constituye otra medida de inserción laboral.
- Función de entrenadoras de equipos de inferior categoría. En este sentido, los equipos de la escuela de fútbol los llevarán dos jugadoras con amplia experiencia en el mundo del fútbol femenino.

En contraprestación a todo lo anterior, las jugadoras se comprometen a jugar al fútbol en el Club e implicarse con él en las actividades asimiladas al mismo, como la distribución de *merchandising*.

**Figura 5: Selección de imágenes del equipo femenino**



Fuente: Elaboración propia

Hoy, después de muchos sueños, mucho trabajo y el buen hacer de quienes un día pensaron que el proyecto era posible, el club lo forman 28 equipos, 25 entrenadores y 370 jugadores, sigue creciendo y cosechando éxitos y se posiciona como un modelo objeto de *benchmarking* en el ámbito de la innovación social por su impacto regional.

#### 4. Conclusiones

Proyectos como el Club Deportivo Santa Teresa demuestran un compromiso social que va más allá de lo meramente deportivo. El caso de este club de fútbol de Extremadura, comunidad autónoma de España, es un sueño hecho realidad. Su trayectoria y sus éxitos en la labor educativa, social y de integración al mundo laboral, especialmente en su promoción de deportistas infantiles y en la sección de fútbol femenino, hace que el caso sea objeto de análisis y estudio. Pensamos que las claves de su éxito pueden ayudar a otros emprendedores sociales a poner en marcha otros proyectos similares en sus localidades contando con la experiencia del Club Deportivo Santa Teresa.

#### **Bibliografía**

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Documento COM (2001) 366 final. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2011): Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu> [12/7/2012].

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (MTAS) (2005): La Responsabilidad Social de las Empresas. Diálogo Social. Disponible en [www.mtas.es](http://www.mtas.es) (consulta 9/7/10).

UMPHRESS, E. Y BINGHAM, J.B. (2011): "When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors", *Organization Science*, 1, may: 621-640.

COMISIÓN EUROPEA (2007): "Libro Blanco del Deporte". Disponible en: [http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short_es.pdf) Último acceso: 23 agosto 2012.



## **LA CREACIÓN DE VALOR COMO RECOMPENSA A LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA EN LA REGIÓN DE EXTREMADURA. EL CASO DE GRANJA EL CRUCE<sup>47</sup>**

---

José Manuel García Gallego, [garcia gallego@unex.es](mailto:garcia gallego@unex.es), Universidad de Extremadura  
Antonio Chamorro Mera, [chamorro@unex.es](mailto:chamorro@unex.es), Universidad de Extremadura

**RESUMEN:** Durante las últimas décadas, el cambio producido en las ciudades españolas ha modificado las características del comercio urbano. En el nuevo entorno dominado por las grandes cadenas comerciales, las pequeñas tiendas luchan por salir adelante intentando diferenciar su oferta de la de los "gigantes" del comercio. El trato cercano, la oferta de productos tradicionales o la atención al consumidor de compra diaria son algunas de las características de estos pequeños comercios. Sin embargo, si un aspecto diferencia verdaderamente a una empresa comprometida con el desarrollo de su región, es la apuesta por los trabajadores y los productos propios de su tierra. El caso que aquí se presenta está basado en entrevistas personales con los propietarios y gestores de la empresa extremeña Granja el Cruce. Su objetivo es mostrar el importante papel jugado por esta compañía en el desarrollo de su comarca, Los Baldíos de Albuquerque, durante los primeros años de su creación; y más tarde, gracias a su crecimiento, en el desarrollo de toda la región de Extremadura. Esta empresa familiar, nacida en 1978 en la localidad de La Codosera, comenzó su andadura centrando su actividad en la venta de huevos de campo a las tiendas de la ciudad de Badajoz, aportando riqueza y empleo a su comarca desde el primer día. La llegada de centros comerciales a la región, que suponía una amenaza para la supervivencia de esta pequeña empresa, se convirtió en un punto de inflexión para su crecimiento. La decisión de dar un paso al frente y crear su propia línea de establecimientos para dar salida a su producto fue la más acertada en la vida de esta familia. Hoy en día, Granja El Cruce es una de las empresas de éxito de Extremadura, facturando alrededor de cinco millones de euros anuales y empleando a 70 trabajadores fijos. Además, cuenta con 36 puntos de venta propios repartidos por toda la geografía extremeña en los que la empresa no sólo vende sus propios productos, sino que también da salida a innumerables productos de la región, ya que, en palabras de sus propios gestores: "lo primero, siempre, es Extremadura".

**Palabras clave:** capacidad emprendedora, desarrollo regional, creación de valor, empleo, productos locales

**ABSTRACT:** In recent decades, the change in the Spanish cities has altered the characteristics of urban trade. In the new environment dominated by large chain stores, small shops fight to survive by trying to differentiate their offer from that of the "giants" of trade. Friendly treatment, traditional product offerings or targeting on daily shopping consumers are some of the characteristics of these small businesses. However, an aspect that really differentiates a company committed to the development of the region is the bet on local workers and products. The case presented here is based on personal interviews with owners and managers of the company Granja El Cruce, established in Extremadura. This paper aims to show the important role played by this company in the development of its region, Los Baldíos de Albuquerque, in the early years of its setting up, and later, thanks to its growth, in the development of the entire region of Extremadura. This family business, born in 1978 in the village of La Codosera, started focusing on selling eggs to small stores in the city of Badajoz,

---

<sup>47</sup> El contenido de este caso está basado en la entrevista mantenida con D. José Gómez, propietario de la empresa Granja El Cruce, y con su hijo, D. Raúl Gómez.

bringing wealth and jobs to his village from the first day. The arrival of malls in the region brought a threat to the survival of this small company, but this situation soon became a turning point for growth. The decision to step forward and create their own stores to sell their product was the most successful in the life of this family. Today, Granja El Cruce is a successful company in Extremadura, billing about five million euros a year and employing 70 permanent workers. It also has 36 points of sale spread throughout Extremadura where the company not only sells its own products, but also many others products from the region, since, in the words of its own managers, " Extremadura is always first".

**Key words:** entrepreneurship, regional development, value creation, employment, local products

### **INTRODUCCIÓN.**

Durante las últimas décadas, el cambio producido en las ciudades españolas ha modificado las características del comercio urbano. La aparición de áreas y centros comerciales de gran dimensión en la periferia de las ciudades ha dificultado la supervivencia de los formatos comerciales tradicionales, ya que aquellos dotan a los consumidores de una facilidad de compra contra la que es difícil competir, tales como mejor protección climatológica, plazas de aparcamiento gratuitas, restaurantes, espacios adaptados para niños, y lo que es más importante, una mayor amplitud y profundidad de surtido que permite concentrar las compras necesarias para toda una familia.

En este nuevo entorno dominado por las grandes cadenas comerciales, las pequeñas tiendas luchan por salir adelante ofreciendo a los clientes algo distinto a lo que ya ofrecen los "gigantes" del comercio. Generalmente, estas tiendas, la mayoría de ellas empresas familiares (especialmente las que operan en el sector de los productos de alimentación), se sitúan en los barrios céntricos de las ciudades, siempre atentas a las necesidades del cliente de compra diaria, ofreciéndole un trato estrecho, amigable, y poniendo a su disposición productos tradicionales, los llamados "productos de siempre".

Las líneas escritas anteriormente podrían servir para describir la filosofía de numerosas empresas familiares extremeñas. Sin embargo, las próximas están dedicadas a una empresa extremeña de éxito que comenzó denominándose "Explotaciones Ganaderas El Cruce S.L.", y que hoy en día es conocida como "Granja el Cruce", propiedad de José Gómez y gestionada principalmente por sus hijos Raúl y Marcos Gómez, y por su hermano Agustín Gómez.

### **EL NACIMIENTO DE LA EMPRESA**

Al noroeste de la provincia de Badajoz, en la comarca de los Baldíos de Alburquerque, se encuentra el municipio extremeño de La Codosera, con una población de unos 2.500 habitantes. Este municipio constituye el origen de la empresa Granja El Cruce. Se trata de un entorno rural puro, situado sobre la misma frontera con Portugal, lo que le confiere una serie de peculiaridades culturales relacionadas con el país luso, algo que constituye uno de los componentes más importantes de la personalidad de este apacible lugar.

Como en muchos otros pueblos de la región extremeña, durante la década de los años 60, la emigración de los habitantes del municipio fue considerable hacia lugares como Madrid, Cataluña o el País Vasco. Inmersos en esta situación, 12 pequeños ganaderos de la zona se asocian en 1968 para constituir "Explotación Ganadera El Cruce", con unas instalaciones para 18.000 gallinas, todo un hito en la industria avícola de aquella época.

Inicialmente, su actividad se centró en la venta de huevos a las tiendas de la ciudad de Badajoz, contando con la ventaja de que los socios ya habían realizado esta actividad durante los años previos a su constitución como empresa. Con el paso del tiempo la empresa adquirió un carácter familiar cuando, en el año 1978, José Gómez adquirió todo el capital de la misma. Desde ese momento, la historia de esta empresa extremeña es la de una familia trabajadora e ilusionada por su trabajo que ha sabido aprovechar la capacidad emprendedora de José.

### PRIMEROS PASOS COMO EMPRESARIO

A principios de los años 80 se produce un giro importante en la orientación del negocio, pasando de ser tan sólo una granja avícola a convertirse en una empresa de distribución minorista. José Gómez percibe la necesidad de este cambio durante sus múltiples viajes a Madrid: “Allí las grandes superficies se comían a las empresas pequeñas y yo veía que eso mismo terminaría pasando en Badajoz”.

Ante el enorme poder que ejercen las grandes superficies y para asegurar la salida de su producción, José Gómez decide montar su propia red de tiendas. Estableciendo la primera de ellas en Badajoz, actualmente la empresa dispone de 36 tiendas propias.

José Gómez recuerda así el problema que se le planteaba en aquella época: “Al llegar las grandes superficies podíamos tomar dos caminos: quedarnos quietos a expensas de sus necesidades, lo que podría provocar que un día dejaran de comprar nuestro producto en favor de otra empresa y no pudiéramos darle salida (algo que le ha pasado a mucha gente), o montar nuestras propias tiendas para asegurarnos la venta de gran parte de nuestra producción”.

Así lo corrobora Raúl Gómez, hijo de José y gerente de la empresa junto a su hermano Marcos y su tío Agustín: “Hemos trabajado con grandes superficies, como el desaparecido Simago hace años o Carrefour más tarde y, por supuesto, estamos dispuestos a negociar con cualquier gran empresa cuando nos llaman, pero sin volvernos locos, ya que si se convierten en tus únicos clientes, de la noche a la mañana podrían decidir comprar el producto a otra empresa o en otro lugar y nos quedaríamos sin nada; hay que tener otras salidas y otras alternativas. Sería muy bonito poder tener un cliente que por sí solo facturara 60.000 € mensuales... Sabemos que es muy sacrificado tener 1.500 clientes que facturan alrededor de 30 € diarios, pero forma parte de nuestra estrategia: pretendemos diversificar nuestra cartera de clientes para que, si pierdes alguno, no sea fatal para nuestros intereses. Sumar clientes siempre es positivo”.

“El consumo de huevos en el mercado sigue siendo el mismo”, indica Raúl Gómez, “en Badajoz se siguen vendiendo unas 300 cajas de huevos al día. Antes había 150 tiendas de barrio que vendían cada una 2 cajas al día, y ahora se venden las mismas cajas pero un 90% en las tiendas de Granja El Cruce y en las grandes superficies. En nuestro caso el mercado se reparte ahora de diferente forma, y las tiendas pequeñas han salido perdiendo. Por ello, haber continuado nuestro negocio basándonos en la demanda de las tiendas de barrio tampoco nos hubiera permitido crecer”.

### PUNTOS DE VENTA DE GRANJA EL CRUCE EN EXTREMADURA (MARZO DE 2011)

Badajoz	28
San Vicente de Alcántara	2
Puebla de Obando	1
Villar del Rey	1
Alburquerque	1
La Roca de la Sierra	1
Valencia de Alcántara	1
La Codosera	1
<b>Total</b>	<b>36</b>

De esta forma, lo que años atrás fueron momentos de incertidumbre y dudas ante la decisión tomada, hoy se considera todo un acierto. En 2011, Granja El Cruce factura alrededor de cinco millones de euros anuales, emplea a 70 trabajadores fijos y cuenta con 36 puntos de venta propios repartidos por la región. Además, provee productos a numerosos clientes externos que le otorgan una importante cuota del mercado agroalimentario pacense. José Gómez lo

tiene claro: “La lucha vale la pena. Yo empecé desde cero y ahora estamos donde estamos. Es una batalla diaria”.

### **MÁS TIENDAS, MÁS PRODUCTOS.**

La empresa fue creciendo y a medida que se implantaban nuevos puntos de venta surgían nuevos desafíos. Las tiendas suponían un aumento de los costes que no se conseguía cubrir con la venta de huevos. En ese momento, lo que podría haber constituido una dificultad fue visto por José Gómez como una oportunidad para ampliar su negocio. Ante la necesidad de hacer frente a los costes fijos derivados de la implantación de los nuevos puntos de venta, se optó por ampliar la cartera de productos ofertada a los clientes. De este modo, Granja El Cruce comenzó a elaborar nuevos productos y, a su vez, a adquirir otros de consumo diario con el objetivo de distribuirlos en su nueva red de tiendas.

Hoy en día, la empresa comercializa productos alimentarios de consumo diario: huevos, pan, agua, leche y una gran variedad de dulces, zumos, café, etc. Bajo la marca Granja El Cruce existen, por una parte, los productos de elaboración propia, que componen la mayoría del surtido (huevos, pan y dulces que son fabricados en las instalaciones de la empresa) y por otra, los productos que son fabricados y envasados por otra empresa bajo la marca Granja El Cruce.

A estos productos se unen otros con marcas externas, generalmente extremeñas, que la empresa adquiere y comercializa en determinadas épocas del año como complemento a la oferta básica, los cuales dependen de la estacionalidad y de la coyuntura de la demanda.

Completar con referencias externas el surtido propio de Granja El Cruce es fundamental, puesto que para una empresa que trabaja con productos que proporcionan un reducido margen de ventas es necesario generar movimiento de existencias, y estas referencias atraen al público hacia los puntos de venta.

“Es necesario mantener la rotación de la tienda, introducir productos nuevos según la temporada que den vida a nuestros establecimientos y que atraigan a los clientes para vender nuestros productos estrella: huevo, leche, pan y dulces, además del agua Los Riscos. Sin duda, los complementos ayudan”, sostiene Raúl Gómez.

### **INTRODUCIÉNDOSE EN NUEVOS MERCADOS**

Paralelamente a la implantación de los nuevos establecimientos de venta al consumidor final, la empresa se introdujo en nuevos canales de distribución, estableciendo relaciones con otro tipo de clientes como cafeterías, restaurantes, empresas de restauración, centros hospitalarios o centros educativos. Estos nuevos clientes habían comenzado comprando sus productos en las tiendas de la empresa; sin embargo era necesario, debido a sus grandes pedidos, que se habilitaran nuevos canales de distribución más personalizados y competitivos para atenderlos. De este modo, Granja El Cruce pasó a gestionar diferentes carteras de clientes. Por una parte, la empresa ofertaba productos de consumo diario en sus establecimientos para los consumidores finales, mientras que, de forma paralela, se servían productos a clientes industriales como cafeterías o restaurantes directamente desde el almacén.

Tal y como Raúl Gómez pone de manifiesto, mantener satisfechos a este último grupo, de igual importancia para la empresa que el consumidor final, y buscar nuevos clientes, se convierte en una ardua tarea diaria, realizada por un conjunto de comerciales que “a veces van a un barrio nuevo y detectan bares o restaurantes recién abiertos, intentan introducir alguno de nuestros productos y si a la primera no se consigue, al día siguiente lo vuelven a intentar. Es lo bueno de haber aumentado la cartera de productos, que si no entran con nuestro producto referencia, quizás lo hagan con alguna otra categoría de las que trabajamos”.

Granja El Cruce cuenta con repartidores que ponen diariamente los productos a disposición de los clientes a través de tres furgonetas autoventa que trabajan según una ruta preestablecida por la ciudad. “Nuestra experiencia nos dice que una furgoneta suele realizar 240 visitas semanales, en las que suele vender un 70 % del total de la carga. Lo bueno es que se trata de compras prácticamente diarias, ya que lo que vende nuestra empresa son productos

percederos. Este negocio supone ganar 30 ó 40 € al día, y repetidamente. Tiene un parte buena y una mala, como todo en esta vida”, explica Raúl Gómez.

Concretamente, en lo que al producto estrella se refiere, el nivel de producción diaria de la empresa alcanza aproximadamente las 5.500 docenas de huevos, de las cuales 3.000 docenas se distribuyen a diario en las tiendas propias de la empresa y el resto son adquiridas por los clientes externos.

A pesar de la estabilidad que aporta a la empresa esta demanda, la capacidad de producción es tal que, en ocasiones, es inevitable que por circunstancias del mercado se produzcan excedentes de producción que son absorbidos por empresas con las que Granja El Cruce tiene acuerdos comerciales, convirtiendo un problema potencial en una oportunidad de negocio, como nos cuenta Raúl Gómez: “vendemos excedente de producción a fábricas de cocidos, de transformación del huevo en cáscara a huevo líquido o huevo en polvo”. Todo un ejemplo de aprovechamiento de los recursos.

En los últimos años Granja El Cruce se ha modernizado, apostando por una continua renovación y adaptación a las exigencias del mercado. La empresa ha invertido en tres direcciones: la apertura de nuevos puntos de venta, la construcción de nuevas instalaciones y la modernización de las más antiguas. A la pastelería y a la explotación avícola existentes en La Codosera con capacidad para 70.000 gallinas ponedoras hay que añadir las modernas instalaciones que la empresa posee en el polígono industrial de Badajoz: un almacén de más de 3.000 metros cuadrados en los que la empresa almacena y distribuye sus productos tanto de producción propia como los que se adquieren a otras empresas.

#### **EMPRENDIENDO MÁS ALLÁ DE LAS TIENDAS**

Más allá de Granja El Cruce, José Gómez, como buen emprendedor, ha seguido ampliando su faceta empresarial mediante la implantación de negocios en otros sectores. Es el caso de la empresa Aguas del Suroeste, adquirida junto con su socio Bartolomé Gil y dedicada principalmente al embotellamiento y comercialización de agua mineral natural y con gas. Hoy en día esta empresa está en pleno proceso de crecimiento.

Unida a la gestión del manantial de Alburquerque, cuya agua es comercializada bajo la marca Agua Los Riscos, muy reconocida dentro y fuera de la región extremeña, la empresa ha pasado a gestionar recientemente un manantial en Talarrubias, a través del cual comercializa la marca Fondetal.

La explotación de ambos manantiales se realiza en plantas dotadas con modernas instalaciones para el llenado y embotellado del agua, contando además con un laboratorio de análisis y personal altamente cualificado. Todo ello, unido a la estupenda materia prima que suponen las aguas de Extremadura, les permite comercializar un agua embotellada de gran calidad.

Como nos cuenta José Gómez, “las previsiones para el futuro son muy buenas. De hecho hemos conseguido un acuerdo con una famosa cadena de supermercados que nos convierte en uno de sus proveedores para los próximos años”.

#### **CONTRA LAS GRANDES SUPERFICIES: PRECIO, CALIDAD Y CERCANÍA.**

¿Cómo afronta Granja El Cruce el reto de competir contra las grandes superficies? José Gómez y su hijo lo tienen claro, las grandes superficies atraen al cliente gracias a algunos productos estrella, y una vez allí, el cliente completa su compra: “Ellos tienen muchas referencias, ofrecen muchos productos, de los cuales un grupo reducido llama la atención de los clientes por su precio, sin embargo, el resto de productos son más caros. Las grandes superficies venden más caro”, afirma Raúl Gómez.

“Actualmente, con la crisis, los márgenes se han reducido tanto que si quieres seguir vendiendo tienes que jugar en el límite del beneficio. Incluso, por seguir manteniendo el movimiento de rotación, a veces se vende a precio de coste. En resumen, nuestras principales armas son el precio y las ofertas permanentes, aunque sin olvidarnos de aspectos muy

importantes como la cercanía y disponibilidad de nuestras tiendas y el trato amable con nuestros clientes. Vender mucha cantidad a muy buen precio y repartido rápidamente por nosotros mismos”.

Su padre completa: “Se trata de que las grandes superficies no vendan nunca más barato que nosotros. Es una competencia con grandes centros comerciales de igual a igual, basando la competencia en el precio”.

No obstante, la empresa no se olvida de la calidad de los productos, una máxima para ellos a la hora de satisfacer a sus clientes, como afirma José Gómez: “Nuestros productos son muy buenos, buscamos siempre la calidad”. Esta búsqueda de una buena relación calidad-precio para sus clientes es posible para Granja El Cruce gracias, por un lado, a su amplia red de establecimientos propios, que le permiten alcanzar un volumen importante de ventas que posibilita ofrecer un nivel de precios competitivo; y por otro, a la reducción de intermediarios en la entrega de sus productos, ya que ellos mismos realizan esta labor, reduciendo así los costes de intermediación.

Además, la empresa apuesta de manera decidida por los productos extremeños, algo que hoy en día proporciona una garantía de calidad para los clientes de la región cuando se trata de productos alimentarios. “Siempre que el producto exista en Extremadura, por supuesto que tratamos de adquirirlo aquí. Si lo tengo aquí, ¿por qué voy a comprar fuera?” señala Raúl Gómez. “Aquí hay calidad suficiente. Somos extremeños, tenemos nuestro capital en la región, trabajamos con personal de aquí... Si no existen proveedores de los productos que necesitamos en Extremadura, lógicamente tenemos que salir fuera a buscarlos, pero siempre que se puede, se compran aquí. Es algo que también nos diferencia de la competencia”.

Su padre añade: “Todo lo que vendemos que pueda ser de aquí es de aquí. Somos los propios extremeños los que debemos impulsar la demanda de nuestros productos, tal y como se hace en otras regiones, debemos impulsarlo tanto consumidores como empresarios”.

Además del precio y las promociones, lo verdaderamente importante para competir con las grandes superficies es que esta amplia red de establecimientos propios puede considerarse una ventaja competitiva en sí misma. En primer lugar, las tiendas suponen un importante activo inmobiliario para la empresa, pero además, consiguen diferenciar a la empresa Granja El Cruce de sus competidores gracias a que aportan a sus productos una gran disponibilidad tanto en lo referente a los horarios de atención al público como en lo referente a la cercanía a los hogares o puestos de trabajo de los clientes.

Según indica Raúl Gómez “Badajoz capital lo tenemos cubierto entero, si miras un mapa de la ciudad, encontrarás nuestras tiendas en todos sus barrios. Fuera también estamos presentes, en pueblos como Alburquerque, La Codosera, La Roca de la Sierra, etc. Nuestra estrategia consiste en estar muy presentes, en ir creciendo tienda a tienda. A veces pienso que si todo lo que vendemos tuviese que salir de un mismo almacén, sería imposible. Al estar tan diseminados, producimos mucho”.

Es esta combinación de productos de calidad, a buen precio, y fácilmente disponibles para el consumidor lo que hace de Granja El Cruce una empresa diferente. “Se trata de productos baratos, de buena calidad”, afirma José Gómez. “Y a 10 minutos de tu casa, sin coger el coche, atendiendo todos los días del año en algunas tiendas, con un buen horario, etc.”, añade su hijo.

Estas características de la empresa hacían que el público objetivo de las tiendas de Granja El Cruce fuese tradicionalmente el de una mujer ama de casa, pero hoy en día, el cliente que acude a comprar a los establecimientos de Granja El Cruce ha evolucionado. Se trata de consumidores de barrio y de compra diaria, generalmente compras más pequeñas que las realizadas en los grandes centros comerciales de la periferia. Estos clientes buscan precios competitivos sin olvidar la calidad de los productos, la cercanía del establecimiento y el buen trato por parte de los empleados.

No obstante, en los establecimientos de la empresa tiene cabida todo tipo de público, con independencia de su edad y sexo, puesto que incluso los consumidores de grandes compras



mensuales precisan en determinadas ocasiones de la cercanía y disponibilidad de los establecimientos de la empresa para compras “urgentes” e improvisadas. De este modo, Granja El Cruce se garantiza la llegada a diferentes segmentos de la población cubriendo una importante parte del mercado alimenticio. Según afirma Raúl Gómez, “incluso, muchos de nuestros clientes de Badajoz que salen de la ciudad los fines de semana, realizan sus compras en los establecimientos que tenemos en otros pueblos de Extremadura. Lo sabemos porque nos lo cuentan y su fidelidad nos hace estar orgullosos”.

### **CONOCER EL MERCADO Y QUE EL MERCADO TE CONOZCA**

Para satisfacer las necesidades de estos clientes de la mejor forma posible es necesario un conocimiento profundo de los mismos y de cómo cambian sus hábitos, los cuales evolucionan cada vez más rápido. “Hace 20 años no hacía falta introducir productos de complemento en las tiendas, era sota, caballo y rey. Podías vender montañas de huevo ya que se vendían a granel, era una maravilla. Sin embargo, los tiempos cambian y hay que adaptarse y buscar alternativas, es una continua adaptación. Por ejemplo, en los últimos tiempos ha disminuido la demanda de huevo en nuestras tiendas, y en cambio hemos detectado que se vende mucho producto integral. Su demanda ha aumentado en más de un 50%. Todo esto se detecta, vas viendo los cambios en los nuevos hábitos de los consumidores según los productos que vendes y te vas adaptando a ellos”, indica Raúl Gómez.

Esta información llega principalmente a través de las tiendas. “La información la obtienes día a día, a través de los sistemas informáticos puedes observar la tendencia de la demanda. En ese momento sabes en qué producto está aumentando la demanda y en qué producto está disminuyendo y actúas en consecuencia”, afirma Raúl Gómez. “Para nosotros la mejor información referente a los consumidores es la que proviene de nuestras tiendas”, completa su padre.

Pero no es suficiente con conocer las necesidades y deseos de los consumidores, sino que se requiere un conocimiento muy profundo del sector en el que se opera, ya que tal y como sostiene Raúl Gómez “Hoy día es necesario saber la capacidad de compra que tiene tu empresa y poner límite a los costes. De esta forma se puede saber qué precio poner a los productos para que puedan venderse bien. En productos con márgenes de beneficio tan estrechos, una diferencia en el precio de diez céntimos puede hacer que el cliente lo quiera o no; por ello, el conocimiento de tu sector tiene que ser exhaustivo. Cuando otros compañeros me hablaban de la crisis, de tener cuidado, yo contestaba que podía estar tranquilo mientras supiese las tiendas que tenía, a qué precio comprar y a qué precio vender. Es decir, mientras conociese mi mercado”.

Para conocer el mercado, los comerciales de la empresa, además de captar clientes, realizan regularmente un estudio de precios en el que analizan a sus principales competidores, fundamentalmente grandes superficies, ya que son quienes normalmente surten a las tiendas pequeñas. Para Raúl Gómez está claro que “si nuestra meta es que las grandes superficies nunca vendan más barato que nosotros, no hay duda de que necesitamos esa información. Se trata de un estudio hecho por nosotros mismos, a partir del cual podemos tomar decisiones, como por ejemplo vender un 18% más barato que nuestra competencia, asegurándonos así una venta de 7000 kilos de huevos todas las semanas. De esta forma conoces tu sector y sabes cómo está la situación”.

Incluso, para la venta de su excedente, la empresa maneja datos del mercado europeo de huevos a través de una empresa especializada que les proporciona información del mercado en tiempo real. “Todo esto nos hace ser más competitivos. El objetivo es conocer el mercado de arriba abajo, saber cómo está la producción en todo el continente y planificar de ese modo nuestras estrategias de precio. En el momento en el que tenemos excedente de producción miramos la situación del mercado y decidimos si se puede hacer alguna promoción o cómo hacer llegar el producto a un cliente europeo. Con esta información se conoce perfectamente dónde puedes vender tu producto en cualquier lugar de Europa”.

Además de conocer el mercado, la empresa también se preocupa mucho de darse a conocer entre los consumidores, y para ello la empresa diseña anualmente la estrategia de promoción de la marca y de responsabilidad social. Desde hace más de diez años, se desarrollan campañas publicitarias fijas durante todo el año en diversas cadenas de radio regional y local dirigidas a promocionar la imagen corporativa. Además, de manera puntual, la empresa lleva a cabo campañas publicitarias en prensa escrita, televisión y vallas publicitarias destinadas a promocionar productos concretos que se ofertan durante un determinado periodo de tiempo. Aparte de las campañas en los medios de comunicación, la empresa reparte merchandising en determinadas épocas del año y cada año en verano está presente en la feria de Badajoz, en la que dispone de una imponente caseta en el ferrial, algo que según Raúl Gómez “Se trata de una publicidad muy directa, pero que consideramos esencial”, ya que le proporciona una importante presencia en la vida social de la ciudad y de sus ciudadanos.

Uno de los pilares sobre los que se sustenta el conocimiento de la marca es el logotipo de la empresa. Por ello, la empresa lo muestra siempre que tiene oportunidad: en sus instalaciones y sus furgonetas de transporte, en el merchandising de la empresa y en los envases de los productos. Así nos lo cuentan José Gómez y su hijo: “Nuestra imagen es una parte importante de la empresa. Por eso tenemos tan bien delimitado el logotipo, para que sea reconocible. Lo tenemos muy presente en el día a día, en las tiendas, instalaciones, furgones, etc. Con esto y con las campañas en los medios de comunicación pretendemos estar presentes entre los consumidores, que nos recuerden. Tenemos que recordarles que nuestra marca está ahí. Uno de nuestros productos que más publicidad proporciona es el cartón de leche, ya que siempre está en el frigorífico, cada vez que se abre un frigorífico se ve el logotipo de la leche Granja El Cruce y eso es publicidad. El logotipo de la empresa es crucial”.

La responsabilidad social es otro aspecto importante de la imagen de la empresa. Granja El Cruce se preocupa por la sociedad que le rodea y colabora en su desarrollo. A sus apuestas por la energía renovable y por el consumo de alimentos extremeños, hay que añadir otras muchas acciones sociales que la empresa realiza, tales como colaboraciones con publicaciones de barrio y de pueblos, dotación de equipamiento deportivo a equipos de diferentes modalidades deportivas, ayudas a asociaciones e instituciones sin ánimo de lucro, etc. Todo ello supone para la empresa una inversión social a favor de los niños y, en general, de todas las personas de su entorno, la cual no está vinculada a una rentabilidad económica directa.

#### **ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y SACRIFICIO.**

Tras haber alcanzado la empresa una cierta dimensión y un buen reconocimiento en el mercado, podría pensarse que es momento para relajarse, que Granja El Cruce es una empresa bien asentada que proporciona beneficios suficientes como para “irse de vacaciones indefinidas” o como para dejar de invertir dinero en el negocio y disfrutar de la vida sin preocuparse tanto por la empresa. Sin embargo, la familia Gómez no sólo no piensa así, sino que cree firmemente que esa actitud llevaría a cualquier empresa a la ruina absoluta en cuestión de poco tiempo. Para ellos, el sacrificio diario y la renovación es el secreto de su éxito. “Si una persona busca la estabilidad de un sueldo fijo, tiene que buscar trabajo por cuenta ajena. Pero si lo que quieres es entrar en el mundo empresarial, tienes que olvidarte de todo, de los horarios e incluso, a veces, de las vacaciones. El sacrificio es clave, debes dedicarte a la empresa al 100% y a tiempo indefinido. Mi padre está tan involucrado que incluso después de jubilado seguirá. No obstante, este mundo es bastante flexible y depende de la ambición de cada uno. Lo primero es conseguir que la empresa funcione, después, cada uno se exige lo que quiera o lo que vea conveniente, pero la constancia es fundamental”, nos cuenta Raúl Gómez. Su padre José Gómez tiene muy claro que para que un negocio funcione, es necesaria una constante inversión en el mismo. “Si tienes una tienda y justo al lado hay un local disponible, mi mentalidad me dice que, si puedes, en lugar de utilizar el dinero para otra cosa, intentes comprarlo para hacer crecer tu negocio. Después ya puedes pensar en ti. En nuestra sociedad hay mucha gente que, en cuanto su negocio comienza a funcionar, se descuidan y gastan el

dinero en cosas personales, algo que está bien, siempre y cuando no descuides tu negocio, que es precisamente el que te está proporcionando esos beneficios que te permiten vivir. Los negocios crecen y si quieres que sigan prosperando necesitas invertir en ellos”.

Raúl Gómez está de acuerdo: “Si piensas primero en tu negocio e inviertes dinero en él, quizás consigas mayores beneficios que te permitan hacer ambas cosas, invertir y disfrutar, pero la inversión nunca se debe descuidar. También hay que reconocer que a veces no sale todo bien, pero son riesgos que deben correr los empresarios”.

A pesar del sacrificio, todos coinciden en que si uno hace lo que realmente le gusta, merece la pena el trabajo realizado. Así nos lo cuenta José Gómez: “Ha merecido la pena. Se necesita suerte, que te vaya bien la vida, pero por supuesto merece la pena dedicarse a esto. Eso sí, es fundamental que te guste, porque debes pasar las 24 horas del día volcado en tu empresa y para eso tiene que gustarte.”

Su hijo concuerda con su padre en este aspecto: “Nosotros desayunamos en negocios que son clientes nuestros. Vas a comer a un sitio y si ves que no tiene tus productos le pides que te reciba. Día a día seguimos trabajando para conseguir nuevos clientes, para saber por qué otros no nos compran, si por precio, por calidad, por servicio, etc. Afortunadamente, por nuestra forma de actuar, por seguir día a día luchando, se puede perder un cliente, aunque no es normal, pero se suelen perder dos y ganar cuatro, todo gracias al esfuerzo”.

Ligada a este esfuerzo por mejorar cada día aparece la flexibilidad de la familia Gómez a la hora de gestionar la empresa. Este es uno de los consejos más valiosos que pueden dar a aquellas personas que quieran adentrarse en el mundo de los negocios. Ellos saben mejor que nadie cómo funciona su negocio, puesto que ellos lo crearon y son ellos los que lo han hecho crecer, por lo que conocen perfectamente cada una de las tareas que se desempeñan a diario en el mismo.

Según Raúl Gómez, conocer el negocio de arriba abajo es fundamental para el desempeño diario de la empresa, y es imprescindible estar dispuesto a hacer lo que sea necesario con tal de que la actividad siga su curso sin contratiempos. En este sentido, el organigrama de Granja El Cruce no es rígido; existe organización, pero no rigidez. “Si quieres que funcione la empresa, tienes que flexibilizar los escalones jerárquicos. Hay que agilizar la actividad y para ello tienes que hacer de todo. Si alguien en algún momento falla lo sustituyes tú, sin que por ello se te caigan los anillos. Si un cliente te necesita, tienes que ir aunque no tengas tiempo, y si no tienes nada que hacer, vas a buscar nuevos clientes, aunque teóricamente sea tarea de los comerciales. Concretamente, esta semana que mi comercial ha estado de vacaciones, he hecho 15 visitas yo mismo...”.

El espíritu emprendedor y la visión de los negocios de José Gómez permitió crear esta empresa a finales de los años 70, pero lo que verdaderamente le ha hecho ser como hoy en día es ha sido el trabajo, la capacidad de ganarse las cosas por sí mismos. Granja El Cruce es “su vida, su familia”. Ellos saben verdaderamente lo que ha costado llegar hasta aquí, y consideran esto un aspecto fundamental a la hora de montar un negocio. En opinión de Raúl Gómez, “si te dan todo hecho, si todo te resulta muy fácil, no sabes cuánto cuestan realmente las cosas y no valoras lo que tienes. La mayoría de las veces el éxito no depende de lo que te den, sino de lo que tú mismo te ganes”.

Además de esfuerzo, hay que estar dispuesto a correr riesgos, y eso es algo que José Gómez, como empresario, tiene claro: “Hoy en día la mayoría de las personas buscan estabilidad. Cuando un alumno llega al final de su carrera suele preguntarse si conseguirá trabajo, si será un contrato fijo, cuánto dinero ganará... Sin embargo, si lo que verdaderamente quiere es ser empresario, existen riesgos que hay que asumir”. Debido a estos riesgos, equivocarse y levantarse de nuevo está a la orden del día en la vida de los empresarios, como nos cuenta su hijo: “Hay que correr riesgos altos. Quizás intentes vender un producto que los primeros días tienes que desechar. Tienes que correr ese riesgo, aunque hay formas de reducirlo, por ejemplo, con un buen trato a los clientes. Hoy en día, ante el exceso de oferta que existe, el servicio al cliente es muy importante. Yo digo siempre que para hacer una cosa bien tienes que

hacer una o dos mal, pero afortunadamente no todas las cosas son malas y vas prosperando poco a poco. De los errores vas aprendiendo, y a veces hay que saber estarse quieto y no arriesgar, pero eso lo sabes cuándo te has equivocado muchas veces, te lo dice la experiencia”, completa José Gómez.

Las líneas escritas anteriormente cuentan la historia de Granja El Cruce; plasman cómo ha llegado hasta la posición que ocupa hoy en día. La familia Gómez ha pasado de vender huevos de campo en pequeñas tiendas de la ciudad de Badajoz a convertir su empresa en una de las más prestigiosas de Extremadura. Lo han conseguido a través de una mezcla de atrevimiento, visión emprendedora, sacrificio y, por supuesto, suerte, que también es necesaria para llevar a buen puerto los proyectos que cada uno se propone.

En estos tiempos de crisis, no se sabe con seguridad cómo se presenta el futuro para las empresas y los empresarios extremeños. Sin embargo, una cosa es segura, que la familia Gómez lo afrontará con la ilusión de seguir haciendo más grande lo que es suyo, “su vida, su familia”; lo que han cuidado y trabajado desde que decidieron adentrarse en el mundo empresarial. Seguirán trabajando día a día al servicio de Granja El Cruce.

## **CÓMO COMPETIR CON GRANDES MULTINACIONALES DESDE UN ENTORNO RURAL: EL CASO DE INQUIBA**

---

**António Chamorro Mera**, [chamorro@unex.es](mailto:chamorro@unex.es), Universidad de Extremadura

**José García Gallego**, [garciagallego@unex.es](mailto:garciagallego@unex.es), Universidad de Extremadura

**RESUMEN:** En 1970 comenzaba a concebirse lo que hoy en día es Industrias Químicas de Badajoz, (INQUIBA), una empresa que destaca dentro del panorama empresarial de Extremadura (España), una región con poca tradición industrial y calificada por la Unión Europea como región de convergencia. Desde una población de poco más de 7.300 habitantes, Guareña, Juan Carmona Estévez y su familia han constituido un grupo empresarial que, sin perder su esencia de empresa familiar, lidera actualmente el mercado español de los suavizantes para la ropa. El espíritu emprendedor del fundador, su visión estratégica del mercado y un cuidadoso proceso de transición hacia la segunda generación de la familia marcan la historia y el presente de INQUIBA. Fue en 1976 cuando adopta una decisión que a la larga se convierte en clave para el futuro de INQUIBA: la firma de los primeros contratos con cadenas de supermercados para la fabricación de sus marcas blancas de productos de aseo personal y de productos de limpieza del hogar, principalmente con SPAR. A pesar de que por aquel entonces las marcas blancas casi no tenían presencia en los lineales de venta de los supermercados españoles, Juan Carmona visionó su potencial al evaluar las características de la gran distribución en Alemania, Francia y otros países europeos. Posteriormente vendrían contratos con Carrefour, Eroski, Aldi, Día, Auchan o Lidl. Esta visión estratégica del mercado hace que la empresa pueda competir hoy en día con grandes multinacionales como Henkel, Unilever o Procter&Gamble. A través de las entrevistas mantenidas con el fundador y con miembros de la actual dirección, se hace un recorrido por la historia de la empresa para identificar tanto el perfil emprendedor del fundador, como los grandes hitos y decisiones claves en el crecimiento de la empresa: la vocación por la marca del distribuidor, la apuesta por la I+D+i, la prudencia financiera, el control de todo el proceso productivo a través de la diversificación y la integración vertical y el mantenimiento de la gestión en manos de los descendientes del fundador.

**PALABRAS CLAVES:** emprendedor, emprendimiento, marcas de distribuidor, empresa familiar

**ABSTRACT:** In 1970 it began to conceive what nowadays we know as *Industrias Químicas de Badajoz*, (INQUIBA), a company that stands out inside the business panorama of Extremadura (Spain), a region with little industrial tradition and described by the European Union like a region of convergence. In a village with a population of little more than 7.300 inhabitants, Guareña, Juan Carmona Estévez and his family have constituted a corporation that, without losing his essence of a familiar company, leads the Spanish market of the fabric softener at present. The entrepreneurial spirit of the founder, his strategic vision of the market and an accurate process of transition to the second generation of the family mark the history and the present of INQUIBA. It was in 1976 when he adopts a decision that in the long run turns into key for the future of INQUIBA: the signature of the first agreements with chains of supermarkets for the manufacture of his "own brand", mainly with SPAR. Although back then the own brand almost did not have presence in the Spanish supermarkets, Juan Carmona observed its potential when evaluating the characteristics of the big distribution in Germany, France and other European countries. Later they would get agreements with Carrefour, Eroski, Aldi, DIA, Auchan or Lidl. This strategic vision of the market does that the company can compete nowadays with big multinationals like Henkel, Unilever or Procter&Gamble. Through interviews carried out with the founder and with members of the current management

department, this paper looks into the history of the company to identify the founder's profile deeply, examining big milestones and key decisions taken during the process of growth of the company: the bet for the "own brand" and for the R&D, the financial prudence, the control of all the productive process through the diversification and the vertical integration and the maintenance of the management in hands of the descendants of the founder.

**KEYWORDS:** entrepreneur, entrepreneurship, own Brand, family business

## 1.-INTRODUCCIÓN

En 1970 nació *Industrias Químicas de Badajoz* (INQUIBA), una empresa que destaca dentro del panorama industrial de Extremadura, una región situada al suroeste de España y caracterizada por un bajo nivel de industrialización con relación a la media nacional. Actualmente está calificada por la Unión Europea como región de convergencia.

Desde una población de poco más de 7.000 habitantes, Guareña, Juan Carmona Estévez y su familia han constituido un grupo empresarial formado en la actualidad por 8 empresas y con una creciente vocación internacional: INQUIBA, Tecnología Robótica Extremeña (TREX), Tecnoquímica Extremeña, INQUIBA Comercial, Extremeña de Envasado, Enprolim, Spaintab e INGRAP.

Sin perder su esencia de empresa familiar, lidera actualmente el mercado español de los suavizantes para la ropa gracias a su estrategia de fabricación para las marcas de distribución. El espíritu emprendedor del fundador, su visión estratégica del mercado y un cuidadoso proceso de transición hacia la segunda generación de la familia marcan la historia y el presente de INQUIBA.

## 2.-EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DEL FUNDADOR

Nacido en Guareña (Badajoz), Juan Carmona Estévez es una persona de esas que en Norteamérica denominan "self-made man" (*hombre de negocios hecho así mismo*), tal y como pone de manifiesto su forma de entender los negocios y las decisiones clave que ha ido adoptando durante 40 años como empresario.

Para entender su origen como emprendedor hay que remitirse a su juventud, cuando con 17 años se trasladó con la familia a Madrid. Eran los años 60 y para ganarse la vida trabajó de camarero en el bar familiar, de dependiente en un ultramarino y de vendedor de cera para el suelo. Sin embargo, siempre tuvo en mente la idea de ser su propio jefe. Fue durante la visita a la fábrica del producto que vendía, cuando se convenció de que no debía ser tan complicado fabricar él mismo la cera. Así, en 1968, decidió abandonar Madrid y volver a Guareña para emprender desde la nada su propio negocio de fabricación de cera para suelos, proceso que empezó a aprender "con mi padre en medio de una viña, con sarmiento y un perol que nos dejaron", en un pequeño local de 40 m<sup>2</sup>.

Tardó poco más de cuatro meses en enfrentarse a las primeras dificultades serias, con un almacén lleno de productos, varias deudas en el banco y clientes que no pagaban en los plazos establecidos. Tras salir de visitar a unos clientes morosos, le planteó a su padre la nueva estrategia a seguir: intercambiar con otras empresas la cera que producían por cepillos, recambios de fregonas, cubos de plásticos y otros productos complementarios que podían vender a sus clientes junto con la cera. Esa fue, además, la forma de cobrar algunas de las deudas pendientes de sus clientes. Poco después comenzaría la producción propia de recambios de fregonas.

Los primeros años resultaron una andadura muy difícil, especialmente por la crisis del petróleo, y cuando Juan Carmona echa la vista atrás reconoce que el camino estuvo plagado de "errores y algunos aciertos". Pero más allá de amedrentarse por las dificultades, mantenía vivo su espíritu emprendedor buscando nuevas opciones para el negocio. Así, en 1976 decide dar el salto a la producción de aerosoles, a pesar de la complicación que ello suponía. Su círculo de amistades le recomendó que no pusiera en práctica la idea; pero Juan volvió a actuar convencido de sus ideas y de la existencia de una oportunidad de negocio: "A lo hecho



*pecho. No pierdas el tiempo lamentando lo que has hecho mal, laméntate de lo que no has hecho”.*

Ese mismo año, adopta una decisión que a la larga se convierte en clave para el futuro de INQUIBA. Se trata de la firma de los primeros contratos con distribuidores para la fabricación de sus marcas blancas, principalmente con SPAR. A pesar de que por aquel entonces las marcas blancas casi no tenían presencia en los lineales de venta de los supermercados españoles, Juan Carmona visionó su potencial al evaluar las características de la gran distribución en Alemania, Francia y otros países europeos. Esos contratos abrieron también la puerta a la incorporación a la cartera de productos fabricados por la empresa de nuevos productos de limpieza y, por primera vez, de geles de baño y champús.

Detrás de esta decisión ya se percibe su clara orientación estratégica, la cual será una constante en su forma de gestionar la empresa durante estos 40 años. Él mismo se considera *“más unestratega que un táctico, porque lo importante es tener la visión de adónde quieres llegar. La táctica depende de la estrategia y se cambia después. Lo que es inmutable es la estrategia”*.

Y esta forma de gestionar estratégicamente el negocio se la transmite continuamente a sus hijos, recordando que hay que evitar que *“la táctica te confunda y que el día a día te haga perder la visión estratégica”*. Asume que *“uno tiene que tener tiempo para pensar, porque si no, está metido en la táctica y no ve lo que le viene más adelante”*.

Pero en esta decisión de centrarse en las marcas de distribuidor (MDD) también había un reconocimiento a sus propias debilidades. Juan Carmona reconoce que nunca se le dio bien comercializar sus productos y pensó que la mejor manera de desarrollar su empresa era *“orientarse a los procesos y la parte productiva”* y dejar que otros creasen la marca.

Aquel proyecto que surgió como un medio de supervivencia había alcanzado ya cierta estabilidad y tamaño. El apoyo de su padre, la confianza en sí mismo y el tesón fueron ingredientes básicos en aquellos momentos y 40 años después han permitido materializar aquel sueño en un grupo empresarial formado por 8 empresas, unas instalaciones de 80.000 m<sup>2</sup>, de los cuales 27.000 m<sup>2</sup> son de superficie construida, una capacidad anual de 180.000 Tm, más de 100 referencias en la cartera de productos y una facturación que los últimos años sobrepasa los 50 millones de euros, con clientes como Carrefour, Eroski, Aldi, Día, Auchan o Lidl.

### **3.-EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA**

Tras estabilizar económicamente la empresa, ampliar su cartera de productos y tener importantes clientes a nivel nacional, INQUIBA vivió su momento más agrio en 1981 cuando un incendio acabó arrasando todas las instalaciones de la empresa y, lo que fue peor, provocó el fallecimiento de uno de sus empleados. Aquel hecho, además de causar heridas físicas a Juan Carmona, ha determinado la gran preocupación posterior de la empresa por disponer de los mejores sistemas de seguridad en las fábricas. Los primeros años de la década de los 80 vuelven a ser malos años para la empresa. Al desastre del incendio se une la crisis económica que vivía el país: *“Y nos encontramos peor que al principio; sin producción ni ventas, con deudas y una plantilla a la que pagar”*.

A pesar del pesimismo de parte de su entorno, el incendio no supuso el fin del proyecto de Juan Carmona. Las llamas habían destruido los activos físicos de la empresa, pero seguían perviviendo valores y activos intangibles mucho más valiosos: el tesón y la experiencia acumulada por el fundador. De nuevo y como sucedió en los primeros años de la empresa, la creencia en sí mismo y su espíritu emprendedor determinan sus decisiones: *“Uno tiene que tener siempre confianza en uno mismo, con los errores y dudas que siempre tienes, pero al final debes de pensar que si otro lo hace, ¿por qué no lo puedo hacer yo?”*.

La recuperación no fue fácil, pues perdieron clientes y *“los que quedaban eran de peor calidad”*, con tasas de devoluciones e impagos cercanas al 30%. *“Sin embargo, son estas experiencias realmente dolorosas las que más te enseñan”*, reconoce Juan Carmona. La solución

pasó por dos decisiones clave, una en el ámbito comercial y otra en el financiero. Por un lado, la estrategia comercial se enfocó aún más en la producción para marcas del distribuidor y, por otro, la estrategia financiera se basó en ser más exigentes en el cobro a los clientes.

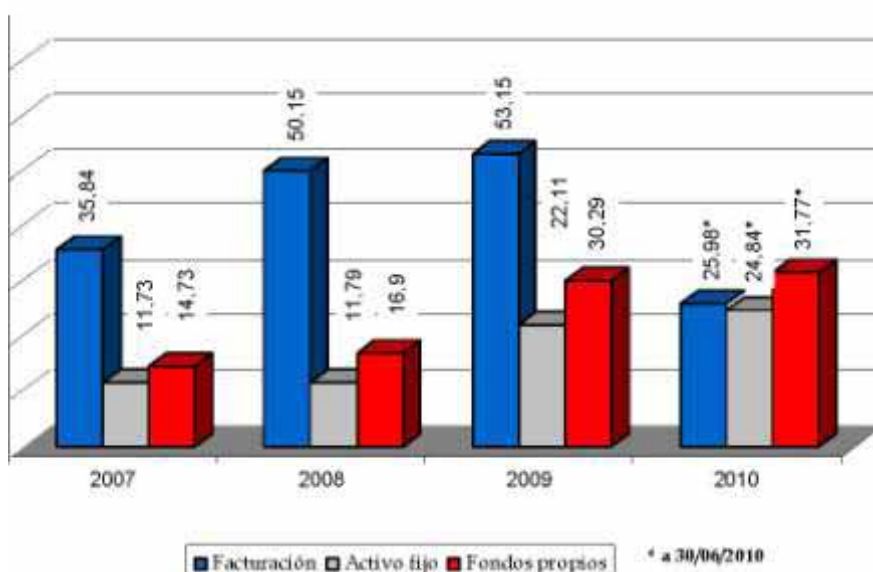
Era el año 84 y casi en suspensión de pagos, se reúne con su mujer y conjuntamente deciden dejar de vender a plazos a la mayoría de los clientes, intentando cobrar al contado a aquellos con mayor riesgo de devolución de mercancías. Al referirse a este tema, Juan Carmona recuerda el papel fundamental que desempeñó su esposa, María Béjar, reconociendo con cierto humor que era ella quien se ponía dura con los clientes para exigirles el pago. *“Como las mujeres son más duras para esto que los hombres, le pedí que se encargara de los cobros y que cuando vinieran los vendedores llorando pidiendo aplazamientos fuese ella quien les dijera que no. Ella contestó: vale, pero si yo digo que no, es que no, no me vayas a contradecir. Y eso hacía yo. Si venían amí, les decía que si mi mujer había dicho que no, pues era que no”*. De esta forma los impagos se redujeron al 6-7% y, a partir de 1985, empezaron a recuperar importantes clientes perdidos, como SPAR o Cetra.

Ese buen trabajo y la imagen de empresa seria y de calidad dieron sus frutos y permitieron dar un salto cuantitativo muy importante en 1989, cuando INQUIBA consigue cerrar contratos con los mayores distribuidores nacionales. A partir de ese año entran a formar parte de la cartera de clientes de la empresa Continente, Lidl, Tengelmann o DIA. Se da paso así a una década, la de los años 90, de consolidación y crecimiento del negocio.

El progresivo aumento de la cuota de mercado de la gran distribución frente a la distribución tradicional, así como el auge de las marcas blancas, favorecen los intereses de INQUIBA y ponen de manifiesto lo acertado de una decisión adoptada dos décadas atrás. A mediados de los 90 introduce en el mercado el suavizante para la ropa, producto que con el tiempo se convertiría en un producto estrella para la empresa. Actualmente, INQUIBA fabrica, a través de marcas de distribuidor, aproximadamente el 25% de los suavizantes que se venden en España, superando las ventas de marcas de empresas multinacionales, como Flor, Mimosín o Vernel.

La primera década del nuevo siglo supone el gran salto cuantitativo de la empresa, ya convertida en grupo empresarial y con la participación activa de los 5 hijos del fundador: Juan, Eva, Gonzalo, María y Ana. Las ventas de poco más de 10 millones de euros en el año 2000 pasan a superar los 50 millones a partir del año 2008.

Figura 1: Evolución de los datos económicos de INQUIBA



#### 4.-EL GRUPO EMPRESARIAL

Cuando INQUIBA alcanza la consolidación como empresa dedicada al mezclado y envasado de productos de limpieza y aseo personal, comienza un proceso de crecimiento a través de la integración vertical y la diversificación hacia negocios auxiliares al negocio base. Se trata de un proceso que va a dar lugar a la creación de 7 nuevas empresas y que se acomete bajo dos premisas: la reducción de la dependencia de proveedores externos y la prudencia financiera. En 2012, el grupo empresarial está formado, además de INQUIBA S.A., por: • **Tecnología Robótica Extremeña S.L. (TREX)**. Creada en 1994, la empresa se dedicó inicialmente a la fabricación de la maquinaria necesaria para INQUIBA, ha quedado actualmente como empresa encargada del mantenimiento de la maquinaria tras la constitución de INGRAP.

- **Tecnoquímica Extremeña S.A. Dedicada** desde 1997 a fabricar el esterquat, componente principal del suavizante.
- **INNQUIBA Commercial S.L.** Es la empresa encargada de la comercialización de productos de limpieza e higiene personal que se comercializan con marca propia de la empresa. Inicialmente, en 1998, fue creada con la denominación de Aerosoles Extremeños S.L. para cambiar en 2003 a su nombre actual. Cuenta con las marcas "Valoas" y "Cada Día" en detergentes, la primera posicionada como producto de alta calidad y la segunda como producto con buena relación calidad-precio. Para los productos de aseo personal trabajan con otras dos marcas: Geesmil, comercializada como marca de alta calidad, y Careba, como marca con buena relación calidad-precio. Actualmente las ventas de productos con marca propia representan poco más del 10% de las ventas de productos del grupo, el resto sigue siendo ventas para marcas de distribuidores.



- **Extremeña de Envasado.** Es la empresa del grupo dedicada a producir envases para productos de limpieza y aseo a la medida de las exigencias del cliente. Creada en 1999, juega un papel fundamental en la estrategia de INQUIBA, pues permite ofrecer a los clientes la posibilidad de diseñar un envase específico para nuevos productos, que les permita diferenciarse de la competencia.
- **Enprolim S.L.** Constituida en abril de 2000, fabrica y produce envases para productos de limpieza y aseo personal.
- **Spaintab S.L.** En 2006 se creó esta empresa dedicada a la fabricación de compresión en polvo para pastillas de productos de limpieza: detergente para lavavajillas, detergente para ropa, etc. Se trata de una empresa participada al 50% por el grupo francés Linoossier, líder francés en compresión en polvo para pastillas. Esta empresa mixta nació con la idea de que INQUIBA pudiese servir directamente desde Extremadura a sus clientes en España, Portugal y sur de Francia, mientras que el socio francés pudiese atender al resto de Europa.
- **INGRAP S.L.** Está dedicada al diseño, fabricación y montaje de maquinaria industrial tanto para INQUIBA como para terceras empresas. Constituida en 2007, la previsión es que en los

próximos años las ventas internas al grupo representen menos del 50% del negocio de la empresa.

En 2006, el grupo se reestructura para constituir una sociedad holding, **Carmona Béjar Consulting Inversiones**, que aglutina la propiedad de las empresas del grupo. A la cabeza del mismo se mantiene como Presidente Juan Carmona Estévez, pero con el apoyo de un Consejo de Familia, formado por el matrimonio y los 5 hijos. Junto a este Consejo existe un Comité de Dirección constituido por la familia y por tres consejeros externos. Y en 2011, se da un paso más en el proceso de reestructuración, con la creación del Grupo Armónea, formado por Inquiba, Ingrap y Spaintab.

### 5.-LAS ESTRATEGIAS CLAVES DE INQUIBA 5.1.-La vocación por las marcas blancas

El tiempo ha ido confirmando la visión del mercado que Juan Carmona entreveía a finales de la década de los 70 y principios de los 80. La clave para una pequeña empresa estaba en especializarse en la fabricación de marcas del distribuidor. Como indica Sebastián Torralba, consejero externo del grupo, *“aunque la superficie de venta sea más grande, cada vez caben menos marcas en el lineal”*. Los datos del mercado confirman este hecho y reflejan cómo se va perfilando una estructura sectorial configurada por tres clases de empresas:

- a) Grandes multinacionales como Reckitt-Benckis, Henkel, Unilever y Procter & Gamble, cuyos productos adquieren valor a través de la apuesta por la marca y la innovación.
- b) Medianas y pequeñas empresas de ámbito nacional, o incluso regional, con una participación en el mercado en descenso, especialmente en los lineales de la gran superficie, y cuya estrategia pasa por la especialización.
- c) Medianas y pequeñas empresas especializadas en la fabricación de marcas de distribuidor.

En INQUIBA tienen claro que su perfil se corresponde con este último y que es ahí donde está el futuro. Ello le ha llevado a rechazar la compra de importantes y reconocidas marcas que le han sido ofrecidas en los últimos años. Como indica un informe elaborado por Alimarket (Casado, 2010), *“la marca de distribución atraviesa un momento dulce en nuestro país, avalada en gran medida por el contexto económico actual”*. Según dicho informe, la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores, unida a mejoras en la calidad de los productos con marca blanca, ha llevado a muchos usuarios a decantarse por éstas a la hora de hacer la compra. Hecho que se confirma con un estudio de Globally, de 2010, según el cual el 41% de los españoles consideraba que la marca de distribuidor tiene la misma calidad que las marcas de los fabricantes, y con los resultados del Observatorio de Consumo y la Distribución Alimentaria, que señalan que el 54% de los consumidores españoles prefiere comprar productos de marca blanca.

Un estudio de Nielsen, de junio de 2010, reflejaba que la penetración de este tipo de marca se situó en el 48,4% en el segmento de droguería y limpieza, y en el 21,1% en el de perfumería e higiene. Pero especialmente significativa es la situación de la demanda de suavizantes. Según datos de la consultora IRI para el TAM, en febrero 2010, la MDD representaba el 55% en valor, y el 66% en volumen de las ventas de suavizantes en España.

Figura 2: Cuota de mercado de las marcas de distribuidor



Pero en INQUIBAA también tienen muy presente que la clave no es fabricar para el distribuidor, no es el producto, sino la gestión correcta de las necesidades propias de este tipo de clientes. Juan Carmona reconoce que en la realidad *“hay pocas empresas con vocación de marca blanca, que sepan gestionarla”*. En la empresa se reconoce que realmente su producto no tiene valor añadido, lo que genera valor es su conocimiento de la distribución. Además, pensar que el precio es el único elemento relevante en la relación con la distribución es un error grave. María Carmona lo tiene claro al afirmar que actualmente, en la gestión de una marca blanca, las tres claves son: *“precio, calidad y servicio”*.

### 5.2.-La apuesta por la I+D+i

En un contexto geográfico donde la apuesta de por la I+D+i es muy reciente, la investigación y la búsqueda de innovaciones han estado presente en INQUIBA desde su mismo nacimiento. Hoy disponen de un departamento de I+D+i en constante crecimiento y adaptado a los exigentes requisitos de la gran distribución, pero el espíritu investigador e innovador ya fluía en Juan Carmona antes incluso de que se popularizasen estas siglas y de que fuesen un elemento clave para que una empresa no fuese expulsada del mercado.

Sin técnicos, sin recursos tecnológicos... Juan Carmona ya sabía la importancia de este tema cuando probaba distintas composiciones para las ceras y *“llegaba a casa y experimentaba con las baldosas del suelo”*. Incluso su hijo Juan ha comentado en algunas entrevistas que *“los hijos éramos conejillos de indias”*. Recuerda que *“en una ocasión en la que estaba de moda el gel confrescor, se le ocurrió añadir menta al gel y probarlo con nosotros. El problema era que no sabía calcular la dosis de menta y a veces se pasaba y salíamos con escozores y picores. Todos participábamos de los ensayos. Las pruebas se hacían en casa, que se convirtió en su particular laboratorio de I+D”* (Innocámaras, 2009). Su padre bromea con este hecho diciendo que *“no me divorcié de milagro debido a las pruebas en casa”*.

Desde su creación, la mayoría de la maquinaria también se ha diseñado y fabricado con la tecnología desarrollada por la propia empresa. Las primeras máquinas de llenado y de soplado se realizaron de forma autodidacta por el propio Juan y uno de sus empleados. Luego esta función adquirió tal envergadura y relevancia que ha dado lugar a la creación de dos empresas del grupo, TREX e INGRAP.

De aquellas investigaciones primitivas a hoy en día, el departamento de I+D y calidad de la empresa ha evolucionado tanto que en 2009 INQUIBA recibió el **Premio Extremadura Emprendedora en la Categoría de Innovación Empresarial**. El diseño y fabricación a principios de los 90 de botellas de polietileno cuadradas con etiqueta envolvente cuando nadie en el sector las fabricaba así es un ejemplo clarificador del carácter innovador de la empresa.

### 5.3.-La transparencia y prudencia financiera

Otra característica de INQUIBA es su gestión financiera. Como indica Sebastián Torralba, la empresa ha sido en cierta medida atípica con respecto a cómo han crecido otras empresas de su tamaño. El consejero externo de INQUIBA resalta que *“no han intentado aprovechar el apalancamiento financiero para crecer. Esta empresa no ha dejado nunca de hacer el ritmo de inversiones que se requería, pero ha reinvertido los beneficios en la propia empresa y no la ha sobredimensionado. Incluso parece que a veces tiene excedentes de recursos”*. Esta prudencia financiera la expresa el propio Juan Carmona de forma muy coloquial diciendo que *“cuando uno setira a la piscina debe saber que tiene agua. Y si es invierno, hay que saber si está caliente”*.

Este crecimiento controlado, junto a una plena transparencia de sus cuentas, han permitido dar tranquilidad y confianza a la banca, a los clientes y a los proveedores. Una confianza que se obtiene a lo largo del tiempo, pero que hay que irse la ganando continuamente. Ello le hace presumir de que las entidades financieras, en general, no le han puesto inconvenientes a la



hora de financiar sus nuevos proyectos, a pesar de la coyuntura económica y de que durante 2010 acometieron las mayores inversiones de su historia, de aproximadamente 14 millones de euros, encaminadas a ampliar las instalaciones, introducir nuevas líneas de producción y robotizar los almacenes.

A pesar de no ser ajeno a la crisis financiera y económica que afecta a todo su entorno, en INQUIBA reina cierta tranquilidad por el trabajo bien hecho durante los años de prosperidad económica en nuestro país. Su política financiera le ha hecho no cometer los errores de muchos otros empresarios que *“se han endeudado mucho, lo nunca visto. Pero luego analizabas qué tenían, cuánto había de realidad en sus balances, y resultaba que todo estaba endeudado y que los activos que decían que tenían no valían lo que decían”*. Por el contrario, Juan Carmona reconoce que, en INQUIBA, *“siendo incluso autodidactas al principio, hemos sabido sacar un rendimiento grande a los recursos financieros con los que contábamos”*.

#### **5.4.-El control de todo el proceso**

El crecimiento del grupo empresarial ha venido marcado tanto por su prudencia financiera como por el deseo de controlar internamente todos los procesos claves del negocio, desde la maquinaria necesaria hasta el software de gestión utilizado. *“No quiero depender de nadie, es mi filosofía”*, afirma Juan Carmona, quien se siente orgullo de que casi el 90% de la maquinaria de las líneas de producción sean propias.

La labor de su hijo Gonzalo ha sido relevante en el desarrollo tecnológico de la maquinaria y ello llevó a transformar el inicial departamento de mantenimiento en dos nuevas empresas, TREX e INGRAP; esta última va más allá y se encarga de fabricar todo el equipamiento productivo necesario en INQUIBA. La creación de Tecnoquímica Extremeña para la producción del esterquat es otro claro ejemplo del deseo de integración y control del negocio.

#### **6.-LA FAMILIA Y EL RELEVO GENERACIONAL**

Juan Carmona no entiende la familia sin la empresa, pero tampoco entiende la empresa sin la familia. Por un lado, reconoce que la empresa es como un miembro más de la familia que le ha dado seguridad económica y le ha permitido dar formación a los hijos y evitar que padecieran las preocupaciones de su generación. *“La relación familiar que tenemos es gracias a la empresa, que la ha enriquecido y los hermanos se llevan muy bien. Es lo más importante que nos ha dado la empresa”*. Se atreve incluso a decir que *“la empresa es el hijo que más se parece a ti, porque los hijos tienen parte de la madre y parte del padre, pero una empresa es el reflejo de las virtudes y defectos del empresario. Es el fiel reflejo de uno mismo”*.

Pero también reconoce que la empresa no ha tenido ni tiene sentido sin la familia y que *“si la empresa no me permitiera disfrutar de mis hijos, yo me sentiría un fracasado”*. Admite el papel clave de su mujer María en todas las etapas por las que ha pasado la empresa, reconociendo que *“tiene unas capacidades que yo no tengo, ella viene a complementar las cosas que a mí me faltan. Tiene dotes de organización superiores a los míos, constancia, y en momentos apurados ella se ha hecho cargo de papeles importantes; cuando se ha dado un golpe en la mesa por alguna situación siempre he contado con ella para hacerlo y que la empresa no se nos fuese de las manos en situaciones drásticas”*.

Sus hijos han formado parte de la empresa desde bien pequeños, puesto que para Juan Carmona *“el éxito no es el éxito personal mío, sino que lo alcanzaré cuando ellos continúen con la empresa”*. Como dice María Carmona, los cinco hermanos *“hemos estado mamando la empresa desde bien chiquititos”* y han echado una mano siempre que era necesario, *“incluso quedándonos sin vacaciones después de haber estado todo el año estudiando”*.

Juan Carmona ha cuidado mucho el proceso de incorporación de sus hijos a la gestión de la empresa, dándoles la formación que les permitiese trabajar en la empresa en el futuro. Todos se han iniciado en puestos básicos, para luego irse formando en áreas específicas hasta ocupar algún puesto directivo. A partir de los 23-24 años, los hijos se han incorporado a la función directiva, pero no sin antes *“ver el día a día y remangarse las mangas”*. La planificación de la



preparación ha sido tan cuidadosa que *“si mis hijos no tuvieran el oficio necesario, no hubiesen asumido la responsabilidad que han asumido. Han ido adquiriendo responsabilidades desde trabajos básicos”*. Generalmente los hijos se iban incorporando a la dirección de un departamento concreto con el apoyo de un directivo externo, hasta el momento en el que podían asumir plenamente todas las capacidades de la dirección.

Aunque todo el proceso de incorporación de la segunda generación a la dirección de la empresa estaba planificado, el proceso se vio acelerado como consecuencia de un cáncer que sufrió Juan Carmona en 2005. Durante aproximadamente un año y medio los hijos asumieron la responsabilidad de llevar la empresa sin su padre. Hoy, recuperado ya de la enfermedad se mantiene como presidente del grupo, pensando estratégicamente en el medio y largo plazo, pero alejado de la gestión del día a día.

En 2009, se negoció y aprobó el Protocolo Familiar, en el cual se recoge la forma de participación de los distintos miembros de la familia tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa.

*“En el protocolo se partía de una idea común, la empresa no podía ser un punto de desunión, sino todo lo contrario. Había que intentar darle a la empresa lo que necesitaba y a la familia también, sin hacer mezclas raras”*. La aplicación de este protocolo ha llevado a que 4 de los 5 hijos trabajen actualmente en puestos directivos de la empresa. Los otros departamentos de INQUIBA y la dirección de las otras empresas están en manos de directivos externos con alta cualificación, la mayoría de origen extremeño.

#### **7.-LA CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A SU ENTORNO**

En el mundo empresarial, hoy en día es habitual hablar de relaciones con el entorno y de responsabilidad social corporativa. En unos casos como verdadera estrategia, en otros como simple reclamo para mejorar la imagen de la organización. Sin embargo, la vinculación con su entorno más cercano siempre ha estado presente en la cultura de INQUIBA. Como indica María Carmona, *“ahora le han puesto un nombre a acciones que ya se hacían en la empresa aunque de forma más puntual e informal”* y sin gestionarlas como una estrategia más del negocio.

De hecho, el concepto de empresario que asume Juan Carmona no tiene sentido sin la integración de la empresa en su entorno. Como dice Sebastián Torralba, *“para este hombre un empresario es un creador de riqueza en la sociedad y la obtención de beneficios es un medidor de cómo lo estás haciendo”*. Por esta razón, a Juan Carmona le gusta distinguir al empresario *de especulador, resaltando el mal ejemplo que son para la sociedad y especialmente para los jóvenes los “empresarios del pelotazo”*. Los verdaderos empresarios son los que están *conviviendo con el trabajo día a día y se levantan y se acuestan con los problemas del negocio, arriesgando continuamente su dinero en nuevos proyectos. A él le gusta decir que “los beneficios de hoy son inversiones de mañana y puestos de trabajo de pasado mañana. Por eso una empresa debe generar beneficios”*.

Esta forma de pensar constituye hoy en día parte de la cultura de INQUIBA, donde se tiene claro que han de contabilizar como éxitos resultados que no son necesariamente económicos: *“la contribución al desarrollo industrial de nuestra tierra es un motivo más para seguir esforzándonos cada día. El valor de estas aportaciones no sólo se mide en euros: el empleo, la atracción de otras industrias a la zona o la actividad generada a proveedores locales, son sólo algunos de los aspectos que influyen en el desarrollo de nuestro pueblo y nuestra comunidad”*. En relación con la contribución al desarrollo local, INQUIBA colabora continuamente con iniciativas municipales y regionales y con instituciones como *Cáritas*, la *Fundación Jóvenes y Deportes* o la *Hermandad de los Ancianos Desamparados*, porque *“tratamos de devolver a la sociedad parte de lo que ésta nos aporta”*. Tras la enfermedad sufrida hace unos años por el fundador de la empresa, se ha intensificado la colaboración con la *Asociación Española Contra el Cáncer*.

El respeto por el medio ambiente se ha incorporado expresamente al día a día de la empresa en los últimos años, puesto que en INQUIBA se considera que *“nuestro entorno también es nuestratierra”*. Por eso han obtenido de AENOR las certificaciones según las normas UNE-ENISO 9001:2008 y UNE-EN-ISO ISO-14001:2004.

En materia de generación de empleo, el crecimiento y la modernización de INQUIBA han supuesto también una evolución significativa de sus recursos humanos. En 2010, la plantilla de INQUIBA superaba los 160 empleados, con una edad media de aproximadamente 30 años y de los cuales aproximadamente el 30% eran titulados universitarios. Aunque Juan Carmona reconoce que él fue un mal estudiante, tiene muy clara la importancia de rodearse de gente muy preparada. Por eso, en INQUIBA se presta especial atención a la selección de los profesionales, se apuesta por la formación y la promoción interna y se tratan de crear unas condiciones laborales que favorezcan la estabilidad de los empleados.

A pesar de haber incorporado varios directivos y mandos intermedios externos, el objetivo es priorizar siempre que es posible la promoción interna de los trabajadores, para lo cual pone a su disposición importantes programas de formación que persiguen apoyar la carrera profesional de los mismos. En los últimos años, la inversión en formación interna osciló en torno a los 250 mil euros anuales.

Aunque actualmente está alejado de la gestión diaria de la empresa y actúa exclusivamente como presidente, Juan Carmona considera que siempre se ha llevado muy bien con sus trabajadores y ha confiado en ellos. Por eso no ha ejercido un *“liderazgo fuerte en el sentido impositivo”*, sencillamente se ha limitado a *“marcar reglas tácitas y líneas rojas que no deben saltarse”*. Eso sí, *“siempre teniendo en la cabeza que lo importante es la empresa y nadie está por encima de ella”*.

## CONCLUSIONES

Esta es la historia de INQUIBA, una empresa que ha conseguido hacerse un hueco en un mercado dominado por grandes multinacionales, sin renunciar ni a su carácter familiar ni a su compromiso con su municipio y con su región. Una historia que seguirá escribiéndose en los próximos, porque la familia Carmona sigue acometiendo proyectos para mantener los logros alcanzados hasta ahora. Son conscientes de que deben seguir analizando la evolución del entorno con visión estratégica y prepararse para los cambios que se avecinan.

Además de potenciar su presencia en el mercado nacional, la empresa trabaja en su internacionalización. La creación de Spaintab ha sido la primera experiencia de un proceso que preparan con la tranquilidad y la prudencia que caracterizan a la empresa. Los altos costes logísticos hacen que no tenga sentido la exportación de los productos de limpieza y aseo desde la fábrica de Guareña, más allá del mercado portugués. Las posibilidades se centran en trasladar la producción a los mercados de destino o en establecer alianzas estratégicas con socios locales. Además, tienen presente que lo que pueden exportar no es el producto, sino *“lo que sabemos de gestión de la marca blanca, el conocimiento sobre la distribución moderna”*. Además, su conocimiento de la marca de distribuidor y de la fabricación de envases no cierra a la empresa la puerta de la diversificación hacia otros productos y negocios en el medio y largo plazo. Mientras tanto, el sueño continúa, porque como dice Juan Carmona *“las personas, si queremos y nos esforzamos, seremos dueños de nuestro destino”*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA

Casado, E. (2010): “Productos de Limpieza: El sector entra en negativo”. Alimarket.  
InnoCámaras (2009): “Un viaje por la innovación”. Cámaras de Comercio.  
Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente: Observatorio de Consumo y la Distribución Alimentaria, disponible en: [www.magrama.gob.es/es/alimentacion](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion), consultado en enero de 2011.  
Nielsen: <http://es.nielsen.com/site/index.shtml>, consultado en enero de 2011.  
IRI: <http://symphonyiri.es>, consultado en enero de 2011.

# Sessão D

---

## **EMPREENDEDORISMO E COMPATIBILIDADE RELACIONAL: O CASO AQUAPURA NO CONTEXTO DA REGIÃO DO DOURO**

---

**Ricardo Correia**, [ricardocorreia@ipb.pt](mailto:ricardocorreia@ipb.pt), Instituto Politécnico de Bragança  
**Carlos Brito**, [cbrito@fep.up.pt](mailto:cbrito@fep.up.pt), Universidade do Porto

**Resumo:** As empresas exercem uma influência decisiva nos destinos turísticos. Com efeito, muitas das propostas de valor desses destinos são da responsabilidade de atores empresariais. Contudo, essa influência ocorre também na direção contrária. Os destinos turísticos apresentam características particulares que podem influenciar a atuação das empresas. Apesar disso, muitos dos estudos existentes focam-se apenas na primeira influência: empresas -> destino, não existindo ainda suficiente conhecimento acerca do impacto destino -> empresas. O caso do empreendimento turístico Aquapura localizado na região do Douro pretende ilustrar esse processo de influência recíproca. Através do mesmo revela-se que a falta de compatibilidade relacional pode limitar os efeitos da empresa no destino. De igual forma, a influência do destino na empresa depende também desta compatibilidade e das características particulares do ator empresarial.

**Palavras-chave:** Empresas Turísticas, Destinos, Douro, Aquapura, Interações

**Abstract:** Firms have a key influence in tourist destinations. Indeed, corporate actors design many of the touristic offers of these destinations. However, this effect also occurs in the opposite direction. Tourist destinations have particular features that may influence firm's performance. Nevertheless, the existing studies mainly focus on the first influence: firms -> destination, while the impact destination -> firms remains unclear. The Aquapura case, a resort located in the Douro region, seeks to clarify this reciprocal influence process. Research shows that the lack of relational compatibility can limit firm's effects on the destination. Similarly, the influence of the tourist destination on firm's performance also depends on this compatibility and on the particular characteristics of the business actors.

**Keywords:** Touristic Firms, Destinations, Douro, Aquapura, Interactions

### **1. Introdução**

As empresas, pelas interações que desenvolvem, são um dos atores mais relevantes de qualquer região. A presença da empresa na região, através da atividade que desenvolve, dos recursos de que dispõe e dos relacionamentos criados, está em contínua interação com as características territoriais. Dependendo das características de ambas as partes envolvidas neste processo, a interação terá uma maior ou menor capacidade para potenciar a estrutura e dinâmica do território.

As características territoriais exercem também influência sobre a atuação estratégica das empresas. Estas características são dinâmicas fazendo com que o nível de influência exercido pelo território varie ao longo do tempo. A influência territorial depende, em larga medida, da atividade desenvolvida pela empresa e da rigidez observada pelos princípios de atuação que orientam a sua atuação estratégica.

O processo de influência empresarial é ainda maior no turismo. Mesmo as organizações que não se considerem dependentes do turismo, irão através da sua forma de atuação condicionar o desempenho da região porquanto contribuem para a dimensão social e económica da imagem do destino turístico ([Grängsjö, 2003](#); [McKercher, 1993](#)). Adicionalmente, a procura turística tende a desenvolver-se numa área territorial confinada, onde diferentes organizações empresariais terão de coordenar esforços com vista à sua potenciação. Ao mesmo tempo, o destino turístico assume-se como o elemento preponderante nesta indústria pois é dele que emanam os atributos geradores de expectativas nos consumidores ([Murphy et al., 2000](#)).

Apesar das relações e interações estabelecidas entre as empresas e as regiões constituírem uma área de estudo que se afirma ao longo do tempo, “essas relações necessitam de uma compreensão e articulação mais clara”. Até agora “pouca atenção foi prestada à natureza precisa dessa relação”, pelo que “as relações entre as empresas e os territórios estão debilmente conceptualizadas” (Dicken e Malmberg, 2001: 346).

Assim, este caso tem um duplo objetivo: (i) explicar como é que a atuação estratégica das empresas se reflete na dinâmica e estrutura regional e (ii) como é que as características regionais afetam a atuação das empresas. O caso está organizado da seguinte forma: após uma introdução apresenta-se o projeto Aquapura Douro Valley, o primeiro hotel de cinco estrelas a ser criado no Douro. Posteriormente o caso prossegue com a caracterização da região do Douro. Após a apresentação da empresa e da região que acolheu o investimento o caso continua com a análise do processo de interação recíproca apresentando-se por fim algumas conclusões do mesmo.

## 2. O Grupo Aquapura

O grupo Aquapura é uma empresa turística e imobiliária constituída em 2007, por um grupo de gestores e investidores portugueses. Esta nova marca hoteleira tem como orientação base a construção de hotéis de luxo exclusivos e *villas* privadas dotadas de um SPA com *standards* de qualidade muito elevados. Todos os hotéis e *villas* Aquapura se pretendem posicionar no segmento de luxo assumindo invariavelmente uma tipologia típica de cinquenta a oitenta quartos e de vinte a cinquenta *villas*. Um SPA de grande dimensão, que se assume como o elemento central dos empreendimentos, é outra das referências obrigatórias deste novo conceito hoteleiro.

O Aquapura Douro Valley inaugurado em vinte e cinco de Junho de 2007 é o único projeto do grupo já concluído e onde estes princípios orientadores estão já em prática. Está assente num solar do século XIX, numa quinta emblemática do Douro, a Quinta de Vale Abraão. Obedecendo à lógica Aquapura, este empreendimento conta com cinquenta quartos e com vinte e uma *villas* para venda. A intervenção na Quinta de Vale Abraão exigiu ao grupo hoteleiro um investimento de trinta milhões de euros. Este empreendimento foi o maior investimento turístico privado a ser realizado no Douro e viu recentemente o seu mérito ser reconhecido pelos prémios do Turismo de Portugal<sup>48</sup>.

Todos os projetos Aquapura evitam estar dentro de destinos massificados. Esta estratégia de atuação consegue uma maior diferenciação do que é oferecido, mas exige um esforço significativo de comunicação. O destino Douro, em fase de iniciação do seu processo de desenvolvimento turístico, insere-se dentro da política do Aquapura de se instalar apenas em destinos não massificados e fora dos circuitos comerciais típicos.

Um outro princípio orientador do Aquapura é a crença nas interações com diversos atores indispensáveis à prestação de um serviço de excelência. A organização considera os atores presentes na região onde está localizada como fundamentais para a prossecução de vários objetivos, entre os quais o seu objetivo estruturante: ser um dos melhores hotéis do mundo. O Aquapura percebe a sua rede de relacionamentos como fundamental para cumprir dois objetivos principais: gerar visibilidade à marca e ao destino e alargar a sua oferta de serviços na região.

O Aquapura assume-se assim, quer pelo investimento envolvido quer pelo conceito inovador e posicionamento de luxo, como um ator de referência na região. Desta posição resulta a capacidade de influenciar a rede turística local.

Através da instalação num destino que só agora se começa a desenvolver, o papel do Aquapura é claramente orientador para as empresas com as quais se relaciona. Devido à sua

---

<sup>48</sup> Esta iniciativa visa identificar e premiar as melhores práticas, projetos, empreendimentos e atividades que tenham contribuído, de forma significativa, para a melhoria e atração do destino tendo considerado o Aquapura o melhor investimento privado em Portugal no ano de 2008.

posição de ator dominante acaba por influenciar quem pretende assumir um posicionamento elevado, existindo alguns novos espaços turísticos da região que se inspiraram em alguns dos conceitos do Aquapura.

### 3. A Região do Douro

Apesar de ser considerado, por vários documentos e diplomas, uma região com uma grande vocação turística e originar o produto português mais conhecido no exterior (o vinho do Porto), o Douro é uma região com um dos índices de poder de compra mais baixos (67,2 pontos no índice do INE com base 100) de Portugal e da Europa. Treze dos dezanove concelhos desta região apresentam mesmo um índice de poder de compra inferior a 55 pontos ([INE, 2007b](#)).

O estágio de desenvolvimento turístico do Douro é ainda ténue. A região é responsável por apenas um por cento da capacidade de alojamento de Portugal, possuindo, no ano de 2005, trinta e seis estabelecimentos hoteleiros num total de duas mil trezentas e dezassete camas ([Magalhães et al., 2008](#)). A taxa de permanência média dos turistas no Douro ronda as 1,5 noites sendo o valor para Portugal de 3,1 noites ([INE, 2007a](#)). Este valor mostra a incapacidade do Douro gerar motivos de atração que justifiquem a retenção do turista por períodos mais alargados de tempo.

Três concelhos deste destino turístico (Vila Real, Régua e Lamego) são responsáveis por sessenta e oito por cento das dormidas. Para além de serem os principais núcleos urbanos, a concentração de turistas nestes concelhos também é justificada pela dificuldade de mobilidade interna na região. À exceção destes municípios, a movimentação inter-concelhia é feita por estradas sinuosas, o que é um obstáculo que contribui para a concentração dos turistas no principal eixo urbano. A duração do percurso de carro entre o Aeroporto do Porto e a capital de distrito da região do Douro, Vila Real, é de aproximadamente uma hora. Contudo, os cento e noventa quilómetros que separam a Régua de Miranda do Douro (local mais a Este deste destino turístico) demoram mais de três horas a serem percorridos.

O nível de equipamentos turísticos da região é ainda muito reduzido, não existindo pontos de atração para além das quintas como seja restauração de qualidade, campos de golfe ou enotecas.

A matriz de alojamento típica do Douro é a quinta. Estas propriedades desempenharam inicialmente a função da casa de campo dos produtores durienses. Contudo, foram progressivamente transformadas em unidades de turismo de alojamento e a maioria abriu-se a atividades turísticas como as provas de vinhos e refeições. Apesar disso, grande parte dos proprietários das quintas não detém ainda competências turísticas que permitam gerar um produto de qualidade e perceber o funcionamento desta indústria com características tão diferentes da vitivinicultura.

É notória uma formatação destes atores à indústria do vinho. A produção vitivinícola é o resultado de tarefas árduas, que acontecem quase escondidas no interior das quintas. Já o turismo exige sensibilidade, abertura e compreensão das motivações dos visitantes e das suas necessidades. O número de turistas existente ainda não permite às quintas e pequenos hotéis da região possuir recursos humanos de excelência necessários ao posicionamento do destino a este nível.

Só há pouco mais de três anos é que existe neste destino uma entidade regional de turismo que adotou a designação de Turismo do Douro. Até então, o destino estava dividido por três regiões de turismo que operavam de maneira independente e pouco sinérgica. Devido a isso esta região não tem qualquer marca global consolidada que a identifique e crie valor.

Nota-se uma clara inexistência desta capacidade relacional e sensibilidade turística por parte de um número significativo de atores com responsabilidade turística na região. Não existem nas principais cidades elementos relacionados com o vinho. Em grande parte da restauração não existem cartas de vinhos, o legado cultural está em parte ao abandono, a mobilidade interna é deficiente e a atuação concelhia dificilmente conjuga esforços de atuação. Devido a



estas limitações significativas do Douro, no que diz respeito à criação de valor, os itens de Governança, Marketing e Vendas e Circuitos Turísticos foram classificados como tendo um desempenho fraco pelo Centro Mundial de Excelência de Destinos (CCDR-N, 2008) na avaliação que recentemente fez a este destino.

#### 4. O processo de interação Aquapura vs Douro

O Aquapura revelou uma grande sensibilidade turística procurando parceiros locais que complementassem a sua oferta. Contudo, o número de parceiros locais compatíveis com os princípios de atuação do Aquapura revelou-se reduzido, o que limitou as suas ligações regionais. Face à situação de iniciação turística em que o destino se encontra tornam-se necessários atores turísticos que ofereçam atividades que complementem o investimento do Aquapura, que continuam a não surgir mesmo após este estímulo. Sofia Brandão<sup>49</sup> diretora de Marketing do Aquapura dá conta desta necessidade:

*“Estamos numa região de vinho com uma gastronomia rica e não temos lojas gourmet, quando nós temos grande facilidade em mandar os nossos clientes a restaurantes, a museus e a quintas mas quando as pessoas perguntam onde podem comprar coisas, não há. Isso é uma coisa que realmente não conseguimos ultrapassar, não há boas lojas para se fazerem compras de produtos da região.”* (entrevista realizada à Dr.ª Sofia Brandão no dia 3 de Fevereiro de 2009)

Os relacionamentos existentes aconteceram com atores que se posicionam ao mesmo nível deste empreendimento e que conseguem completar o seu serviço, gerando um produto turístico oferecido ao cliente com maior autenticidade. Também devido à dificuldade de mobilidade interna, pois as estradas da região são muito sinuosas fazendo com que pequenas distâncias quilométricas demorem bastante tempo a serem efetuadas, os parceiros locais selecionados situaram-se preferencialmente próximo do hotel.

A falta de sensibilidade face ao turismo e a incapacidade de potenciação dos recursos da região não se reflete apenas nos agentes privados e na sua falta de iniciativa. Também a administração regional não tira suficiente partido da promoção que realiza o Aquapura e dos recursos potenciais que existem na região. Não existem eventos ou conferências de relevo, a sinalização interna do destino é inexistente, verificando-se um desconhecimento da população face à realidade que se pretende para o Douro. A maior parte da atuação municipal é ainda focalizada em pequenas obras ou manifestações concelhias com pouca relevância para o destino.

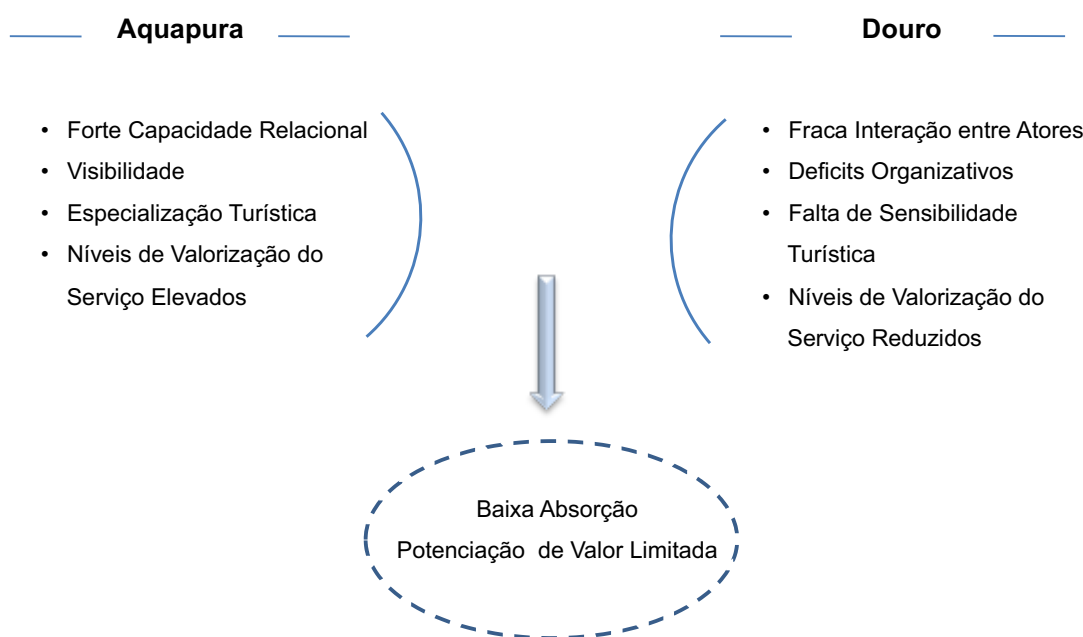
Assim, perante a existência do Aquapura, um ator turístico a operar num nível superior da cadeia de valor, a absorção de conhecimento pela região é limitado (Figura 1). Uma significativa parte dos atores da região não consegue tirar partido da existência de um pólo de atração como o Aquapura, com capacidade para dar visibilidade e atrair turistas com capacidade financeira.

Apesar de não ter surgido uma atuação coordenada por parte das entidades regionais no sentido de potenciar os efeitos da presença do Aquapura na região, desenvolveram-se várias parcerias locais que, combinando recursos de excelência, permitiram uma maior visibilidade e a realização de novas atividades. O empreendimento influenciou positivamente alguns atores locais e contribuiu para o enriquecimento das competências turísticas dos recursos humanos da região.

---

<sup>49</sup> Uma das vantagens dos casos de estudo é a possibilidade de utilizar múltiplas fontes de informação. O processo de recolha de informação serviu-se por isso de várias fontes: entrevistas, planos de desenvolvimento locais, estatísticas regionais, imprensa escrita e sítios na Internet. Das múltiplas fontes de informação utilizadas, as entrevistas tiveram uma clara predominância, revelando-se o meio mais adequado para acompanhar os processos dinâmicos que estão na base do processo de interação recíproca entre o Aquapura e a Região do Douro. Assim, o texto contém extractos de entrevistas pessoais semiestruturadas conduzidas pelos autores a várias personalidades identificadas como relevantes neste processo de interação. Estas entrevistas permitiram a recolha direta da percepção dos responsáveis de algumas entidades que foram protagonistas do processo de desenvolvimento local.

Figura 1 – Absorção Regional Limitada Face à Presença do Aquapura



Fonte: Elaboração Própria

O Aquapura conectou a região com operadores especializados em mercados enoturísticos de luxo, fazendo com que se tornasse mais visível internacionalmente e que fosse objeto de prescrição por parte de agentes de viagens. Fruto da presença do Aquapura na região tornou-se possível combinar um recurso turístico de excelência com recursos vínicos, também eles exemplares, de onde resultaram acontecimentos muito positivos para a região.

Um dos casos de sucesso deste encontro de recursos materializou-se com a vinda do *Grand Jury Européen* a Portugal. Trata-se de um júri com cerca de quarenta grandes especialistas internacionais em vinhos, provenientes de catorze países da Europa e EUA, diversos enólogos, jornalistas nacionais e internacionais, *sommeliers* campeões do mundo e produtores que avaliam transversalmente os vinhos de uma região e que durante um fim-de-semana se concentraram no Aquapura, onde avaliaram os vinhos do Douro. Segundo Sofia Brandão:

*“Essas pessoas nunca viriam para cá se não houvesse um hotel de cinco estrelas e se não houvesse a nossa atividade de promoção.”* (entrevista realizada à Dr.ª Sofia Brandão no dia 3 de Fevereiro de 2009)

A presença do Aquapura com o perfil de clientes que lhe está associado estimulou o surgimento de atividades de suporte à atividade turística na região. O serviço de transferes em carros de luxo foi uma dessas novas atividades desenvolvidas.

Devido às exigências do Aquapura surgem também serviços individualizados oferecidos a cada turista enviado pelo Hotel para as quintas parceiras e que oferecem maior valor acrescentado. A ação e influência da empresa permitiu também a abertura de algumas quintas ao enoturismo, ganhando com isso o Douro novos recursos turísticos.

O surgimento do Aquapura possibilitou igualmente impulsionar projetos de restauração de luxo. A percentagem de clientes enviados pelo Aquapura para os restaurantes com os quais tem parcerias é muito significativa, situando-se na ordem dos trinta por cento. Segundo Joana Van Zeller, relações públicas do hotel:

*“Depois de nós (Aquapura) termos aberto existiu uma onda. Foram criados mais três restaurantes premium, quando antes só existia um. Ou seja, tivemos um crescimento de trezentos por cento de restaurantes num ano.”* (entrevista realizada à Eng.ª Joana Van Zeller no dia 23 de Fevereiro de 2009)

O Aquapura estabeleceu uma parceria com a escola de hotelaria de Lamego tendo a sua formação de recursos humanos acontecido nas instalações deste estabelecimento de ensino. Posteriormente foram recrutados colaboradores formados nessa escola. Adicionalmente o diretor de alojamentos do Aquapura ministra também formação aos alunos da escola, o que eleva os standards daquela unidade de ensino.

Alguns restaurantes locais ganharam competências através da contratação de antigos colaboradores do Aquapura. É o que se verifica no restaurante “Castas e Pratos” e no “Douro in” onde o chefe de sala e o chefe de cozinha respetivamente são ex-colaboradores do Aquapura.

### 5. Influência da Região no Aquapura

As características do Douro enquanto destino turístico em fase de desenvolvimento provocaram efeitos na atuação perspectivada pelo Aquapura. A quantidade de turistas que o Aquapura esperava captar ficou aquém das expectativas, o que motivou uma correção em baixa dos preços praticados, situação que debilita a imagem do empreendimento.

Várias atividades necessárias para complementar a oferta do Aquapura não surgiram, devido à inexistência de um nível crítico de turistas, e outras que ficaram bloqueadas, pela existência de algumas barreiras organizacionais. De facto, vários entraves organizativos relacionados com os recursos públicos impedem o surgimento de potenciais atividades complementares ao Aquapura. Apesar de ser um dos grandes recursos do território o rio Douro não se encontra sinalizado durante a noite o que conforme relata Teresa Serpa Pimentel, proprietária da Quinta da Pacheca, impossibilita a sua navegação noturna:

*“Existiam muitos negócios potenciais como pequenos barcos que fossem buscar os turistas ao hotel e os levassem a certas partes a um restaurante etc. Mas como o rio também não está sinalizado, à noite não se pode navegar depois das 17h30m no Verão.”* (entrevista realizada a Teresa Serpa Pimentel no dia 12 de Maio de 2009)

Também o passeio de comboio no Douro, outra das atividades mais procuradas pelos turistas, é obstaculizado por entraves administrativos e desencontro de interesses. Como se retira da exposição de Joana Van Zeller esta situação penaliza o serviço que é oferecido ao cliente do Aquapura:

*“Os nossos clientes procuram as atividades que passam muito pelo comboio, mas só há dois comboios para cima e dois para baixo, e eles têm que obrigatoriamente almoçar lá. Por exemplo, para irem à quinta do Vesúvio podem ir de manhã, fazem um prova e almoçam lá, mas depois só têm comboio às 17h30m.”* (entrevista realizada à Eng<sup>a</sup> Joana Van Zeller no dia 23 de Fevereiro de 2009)

Estas limitações, apesar de não serem responsabilidade do Aquapura, contribuem para formar uma imagem mais débil do destino no qual o empreendimento está inserido.

A pretensão de se conseguir atrair um público-alvo estrangeiro foi dificultada pela fraca notoriedade e por um investimento público menor nesta região. Assim, a política de comunicação do Aquapura, que estava fortemente vocacionada para a captação de turistas estrangeiros, foi reorientada de modo a conferir maior importância aos turistas nacionais.

O facto de a região ser limitada em termos de infraestruturas rodoviárias faz com que as propostas do Aquapura se concentrem geograficamente. Desta forma não se consegue tirar partido de todos os recursos turísticos da região. Por exemplo as gravuras de Foz Côa, classificadas como património Mundial, ficam a duas horas de viagem do Aquapura feita através de uma estrada sinuosa e desconfortável.

Estas características do destino provocam, conforme refere Sofia Brandão, uma inevitável adaptação do Aquapura àquilo que é oferecido pela região:

*“Temos que nos adaptar face ao que existe. Se a região nos oferece isto, nós muitas vezes temos que adotar aquilo. (...) De forma flexível temo-nos adaptado a algumas coisas porque no fim do dia temos é que conseguir chegar às expectativas dos clientes.”* (entrevista realizada à Dr.<sup>a</sup> Sofia Brandão no dia 3 de Fevereiro de 2009)

## 6. Conclusões

As empresas são seletivas nos seus relacionamentos. A proximidade geográfica tem um contributo limitado para explicar interações locais entre empresas. Se não existirem princípios de atuação compatíveis entre as empresas locais, a simples vizinhança, longe de levar à interação, poderá provocar afastamento entre os atores empresariais. Assim, os relacionamentos locais estão dependentes da existência de contrapartes que se revelem compatíveis com estes princípios de atuação e do reconhecimento dos mesmos, por parte da empresa focal.

Por outro lado, os atores empresariais são muito particulares no modo como se relacionam e na forma de atuarem com vista à obtenção de competitividade. Algumas empresas são fechadas em torno de si próprias, focalizando-se na internalização de atividades e obtenção de ganhos imediatos, decorrentes da identificação de fornecedores que se limitam a garantir preços baixos. Ao invés, existem atores empresariais que acreditam na interação e no desenvolvimento contínuo de competências através da sua rede de relacionamentos, estimulando permanentemente as empresas com as quais se relacionam.

As regiões também não respondem da mesma forma face à presença das empresas e das oportunidades de dinâmica regional que as acompanham. Algumas, através dos principais órgãos de gestão (câmaras municipais, empresas municipais), envolvem-se ativamente na atividade das empresas, facilitando o reconhecimento de contrapartes e estimulando a integração local do ator focal. Outras distanciam-se da atividade empresarial, registando passivamente a sua presença e evolução. De facto, por muito que se diga, queira e pense que a região do Douro tem que ser um destino de excelência, se não existirem atores turísticos de excelência isso nunca acabará por acontecer. E os atores turísticos de excelência não são só aqueles que pelas suas infraestruturas físicas dotam o Douro de melhor capacidade de acolhimento, são também necessários atores que, pelas suas capacidades relacionais, conseguem promover-se de uma maneira conjunta, tomar iniciativa de integrar ofertas e valorizar os recursos físicos existentes.

## Referências

- Baraldi, E. 2006, The Places of Ikea: Using Space in Handling Resource Networks. in E. Baraldi, F. Hjalmar e A. Houltz (eds.), *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business* (pp. 297-320), Sagamore Beach: Science History Publications/USA.
- Baraldi, E., Hjalmar, F., e Houltz, A. 2006, *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*, Sagamore Beach: Science History Publications/USA.
- CCDR-N. 2008, Vale do Douro, Norte de Portugal – Relatório Executivo do Sistema de Medição de Excelência dos Destinos. Porto: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- Dicken, P., e Malmberg, A. 2001, Firms in Territories: A Relational Perspective. *Economic Geography*, Vol. 77(4), pp.345-363.
- Glückler, J. 2007, Economic geography and the evolution of networks. *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, pp.619-634.
- Grängsjö, Y. 2003, Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33(5), pp.427-448.
- INE. 2007a, Anuário Estatístico da Região Norte. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística
- INE. 2007b, Estudo sobre o poder de compra concelhio 2005. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Magalhães, R., Fazenda, N., Alegria, E., Gomes, J., e Costa, V. 2008, Plano Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro 2007-2013: Estrutura de Missão do Douro.
- McKercher, B. 1993, The unrecognized threat to tourism : Can tourism survive "sustainability" ? , *Tourism Management*, Vol. 14(2), pp.131-136.

Murphy, P., Pritchard, M., e Smith, B. 2000, The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions. *Tourism Management*, Vol. 21(1), pp.43-52.

Schoenberger, E. 1999, The Firm in the Region and the Region in the Firm in T. Barnes e M. Gertler (eds.), *The new industrial geography: Regions, regulation and institutions* (pp. 205-224), London: Routledge.

## ***EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL – O CASO DO PORTO DE SINES***

---

**Luísa Carvalho**, [luisa.carvalho@esce.ips.pt](mailto:luisa.carvalho@esce.ips.pt), Departamento de Economia e Gestão – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, CEFAGE, Universidade de Évora

**Teresa Costa**, [teresa.costa@esce.ips.pt](mailto:teresa.costa@esce.ips.pt), Departamento de Economia e Gestão – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

**Resumo:** Considerando a ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento regional e a possibilidade de estudar esta temática numa dupla perspetiva, isto é, tentando compreender de que forma o empreendedorismo influencia positivamente o desenvolvimento regional, e, em que medida, o desenvolvimento regional pode potenciar a atividade empreendedora, decidimos apresentar, como caso de estudo, o caso do porto de Sines. Esta escolha justifica-se pela importância estratégica regional e nacional deste projeto, considerado uma importante infraestrutura de suporte ao comércio internacional, assumindo-se como um acesso primordial para o abastecimento energético do país e simultaneamente um importante porto de carga geral e líder nacional na quantidade de mercadorias movimentadas. Esta infraestrutura portuária contribui para o desenvolvimento regional do litoral alentejano, gerando um conjunto de efeitos *spillovers* económicos, sociais e ambientais que merecem destaque, e que constitui uma base de estudo para a análise de impactos sobre as dinâmicas empreendedoras e de desenvolvimento regional. Este caso divide-se em três partes fundamentais. Na primeira parte é realizada uma breve conceptualização sobre a relação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento regional, dando particular destaque ao investimento em infraestruturas de transporte desta natureza. Na segunda parte é apresentado o caso, organizando a sua abordagem através de uma breve introdução descritiva e uma interpretação do caso de estudo à luz dos principais efeitos *spillovers* gerados por esta infraestrutura. Finalmente, são apresentadas algumas conclusões e questões de estudo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, desenvolvimento regional, infraestrutura *hard*.

**Abstract:** We present a case study of the port of Sines and examine the relationship between entrepreneurship and regional development and the possibility of studying this subject through two perspectives: how entrepreneurship has a positive effect on regional development and how regional development can enhance entrepreneurial activity. The port was selected because of the regional and national strategic importance of a project that promotes international trade, facilitates access to the energy supply of Portugal and is both an important port for general cargo and a national leader in quantity of goods moved. This port contributes to the regional development of the Alentejo coast as it generates a set of economic, social and environmental spillover effects. This case provides a basis with which to analyse impacts of entrepreneurial dynamics and regional development. The case is divided into three main parts. The first part presents a brief conceptualization of the relationship between entrepreneurship and regional development, with particular emphasis on transport infrastructure investment. The second part presents the case with a brief introduction and an interpretation of the descriptive case study considering the main spillover effects generated by this infrastructure. Finally, we present our conclusions and study questions.

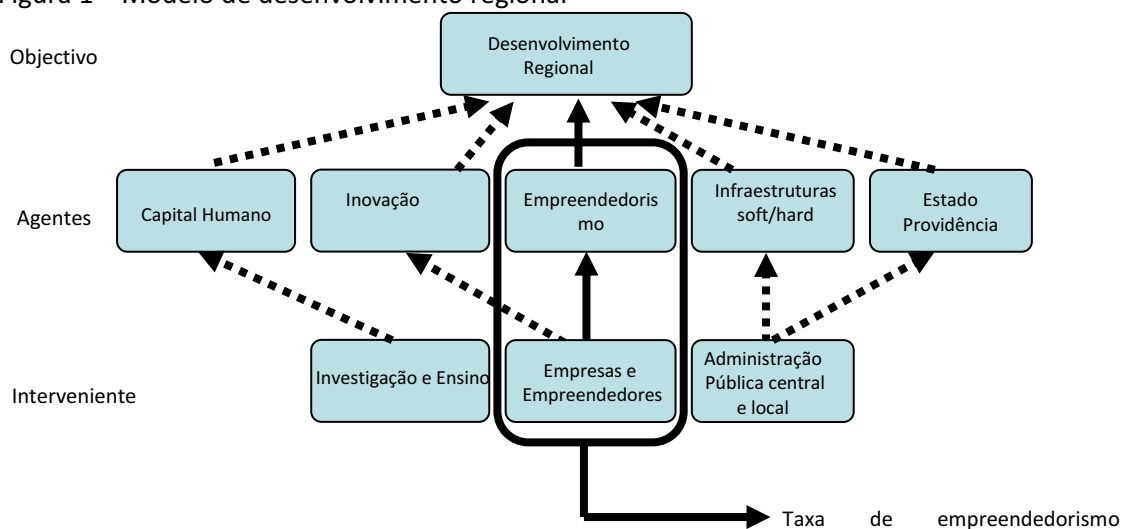
**Keywords:** Entrepreneurship; regional development; hard infrastructure.

### **1. Empreendedorismo e desenvolvimento regional**



O desenvolvimento regional é um processo dinâmico que proporciona e garante oportunidades iguais e bem estar social e económico às comunidades, em particular, às menos desenvolvidas (Fisher e Nijkamp, 2009). Este tipo de desenvolvimento pode incluir duas dimensões: (i) dimensão espacial e territorial (Johnnisson e Dahlstrand, 2009) e (ii) dimensão histórica e temporal (Johnansson, 2009). Estas dimensões referem-se aos seguintes aspetos: estilo de vida, (por exemplo, urbano, periférico, ou rural), aspectos económicos (por exemplo, crescimento económico regional e taxas de criação de novas empresas), modos de vida (por exemplo, vida comunitária e tradições), competências/recursos (por exemplo, disponibilidade de capital humano, social e capital financeiro), aspectos institucionais e políticos (por exemplo, políticas regionais) e infraestruturas (por exemplo, *hard* ou *soft* infra-estruturas, OECD, 2009).

Figura 1 – Modelo de desenvolvimento regional



Fonte: Cornett 2009, Naudé et al. 2008 e Audretsch e keilbach, 2004; adaptado pelas autoras

A figura 1 ilustra os fatores que influenciam o desenvolvimento regional, nomeadamente a disponibilidade e o acesso ao capital social, a capacidade inovadora, a presença de infraestruturas *hard* ou *soft*, a existência de bem estar e de estruturas institucionais e finalmente a existência de actividade empreendedora na região (Audretsch e Keilbach, 2004; Naudé *et al.*, 2008; Cornett, 2009).

De acordo com o estudo da OCDE (2002) sob o título "Impacto do investimento em infraestruturas de transporte no desenvolvimento regional", as redes de transporte, podem gerar impactos alargados sobre as regiões. Neste âmbito, foram identificados um conjunto de efeitos *spillovers* nos domínios económico-social e ambiental, destacando-se os impactos sobre acessibilidades (o qual pode ser medido pela quantidade de actividades económicas ou sociais geradas direta ou indiretamente pela infra-estrutura), emprego (que pode ser medido através da criação de postos trabalhos diretos e indiretos), eficiência (medida, por exemplo, pelos ganhos de produtividade em termos de produção e distribuição), inclusão social (que pode ser medida através da criação de emprego e no acesso ao mercado de trabalho) e ambiente (medido, nomeadamente através da emissão de efluentes e resíduos, consumo de energia e combustíveis).

Adicionalmente, há que referir que o investimento em infraestruturas de transporte deve estar associado a alguns objectivos de política regional, respetivamente, o aumento da competitividade das regiões (por exemplo, possibilitando melhorar a qualidade do sistema de transportes e facilitando a atração de mão de obra mais qualificada), o estímulo ao comércio internacional (melhorando as ligações estratégicas entre redes de transporte, tais como, portos, aeroportos, redes viárias e ferroviárias, etc) e objetivos sociais (redistribuição da

actividade económica entre regiões, países ou setores, de forma a reduzir as desigualdades de rendimentos e promover a coesão social).

No caso em estudo, o porto de Sines, sendo uma infraestrutura portuária de suporte ao transporte marítimo, serão analisados, por um lado, alguns efeitos *spillovers* relevantes no domínio económico, social e ambiental, e, por outro lado, as dinâmicas regionais empreendedoras decorrentes da instalação desta infraestrutura numa região com alguns problemas de desenvolvimento.

## 2. O caso do porto de Sines

### 2.1. Metodologia

Este estudo adota uma metodologia de estudo de caso. De acordo com Bell (1997), esta metodologia permite ao investigador concentrar-se em situações específicas e identificar processos interativos. O estudo de caso envolveu uma investigação empírica, com uma componente de estudo de campo, que recorreu a vários recursos, nomeadamente, análise documental, entrevistas, observação direta entre outros artefatos físicos (Yin, 1994).

Para proceder à análise dos efeitos *spillovers* relevantes no domínio económico, social e ambiental e das dinâmicas regionais empreendedoras decorrentes da instalação desta infraestrutura, utilizou-se:

- Análise documental para a abordagem conceptual;
- Observação direta e análise documental para caracterizar o porto de Sines;
- Trabalho de campo desenvolvido entre Maio a Junho de 2012, teve como suporte entrevistas diretas a informadores chave, nomeadamente, junto do gabinete de comunicação do porto de Sines e do Sines Tecnopólo.

### 2.2. Caracterização do porto de Sines

O porto de Sines, é um projeto concebido no início da década de 70 do século XX que se enquadrava numa política industrial ambiciosa que pretendia em articulação com a política regional reduzir assimetrias de desenvolvimento no território nacional.

Este porto fica localizado no sudoeste da Europa, a 58 milhas náuticas a sul de Lisboa, no cruzamento das principais rotas marítimas internacionais este-oeste e norte-sul. Trata-se de um porto de águas profundas aberto ao mar com boas acessibilidades marítimas e terrestres. Possui um conjunto de terminais especializados e pode movimentar os diferentes tipos de mercadorias, sendo líder nacional na quantidade de mercadorias movimentadas e apresentando condições naturais privilegiadas na costa portuguesa para acolher todos os tipos de navios.

É pois, o principal porto na fachada ibero-atlântica, cujas características geofísicas têm contribuído para a sua consolidação como ativo estratégico nacional: por um lado, figura-se como a principal porta de abastecimento energético do país (petróleo e derivados, carvão e gás natural) e, por outro, posiciona-se já como um relevante porto de carga geral.

O porto de Sines e a sua zona industrial e logística (ZIL) de retaguarda, com mais de 2.000 ha, constituem uma plataforma logística de âmbito internacional. No âmbito do plano Portugal Logístico, conta ainda com uma plena integração da plataforma urbana nacional do Poceirão e da plataforma transfronteiriça de Elvas/Caia.

No que se refere à sua localização, o porto tem como *hinterland* direto toda a zona sul e centro de Portugal (fica a 150 Km de Lisboa, 125 Km de Évora, 100 Km de Beja e a 182 Km de Faro). Como *hinterland* alargado assume-se de uma forma muito competitiva na Estremadura Espanhola e sobre todo o corredor até Madrid.

A administração do porto de Sines (APS), segue uma política integrada de qualidade, ambiente e segurança e saúde no trabalho. Desde 2005 que tem certificação da qualidade em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001, conferida pela Lloyd's Register Quality Assurance. Em 2008, a mesma entidade certificou os sistemas de gestão de ambiente, saúde e segurança da APS, seguindo as normas internacionais ISO 14001 e OHSAS 18001.

Quadro 1- Principais metas atingidas em 2010 com impactos no desenvolvimento sustentável

?	Consolidação do Porto de Sines nas principais rotas intercontinentais ao nível das numerosas escalas de navios porta-contentores de última geração, com capacidade para o transporte de 14.000 TEU;
?	Desenvolvimento de obras de ampliação do cais e do terrapleno do Terminal XXI;
?	Expansão do Terminal de Gás Natural Liquefeito da REN Atlântico, o reinício do projecto MEGA PTA da ARTENIUS e incremento de actividade da ZALSINES, com relevo para a inauguração da nave logística da SITANK;
?	Possibilidade de aproveitar terrenos necessários e indispensáveis à expansão e desenvolvimento das infra-estruturas portuárias e, por outro, ao Município de Sines, a possibilidade de fazer a gestão de espaços libertados da utilização portuária;
?	Fomento de processos de desenvolvimento que implicou investimentos superiores a 2,2 milhões de euros,
?	Revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção ampliando a sua abrangência no agora designado Plano de Prevenção de Riscos de Compliance, com aplicação nos vários processos funcionais da empresa.

Fonte: Relatório de sustentabilidade, Porto de Sines, 2010

**2.3. Efeitos *spillovers* relevantes no domínio económico, ambiental e social**

Em termos de efeitos *spillovers* dividimos a nossa abordagem considerando alguns indicadores de desempenho económico, social e ambiental mais relevantes atendendo ao seu impacto regional.

**2.3.1. Efeitos *spillovers* relevantes no domínio económico**

Neste ponto serão analisados alguns aspetos relacionados com o desempenho económico da APS, sua presença no mercado e impactos económicos indiretos. De referir que a APS, para além da participação no capital de diferentes empresas, participa também em diversas associações setoriais, profissionais e regionais. O quadro 2 apresenta os principais indicadores financeiros da APS.

Quadro2- Indicadores económico-financeiros

Principais indicadores económico-financeiros	2009	2010
Resultado Líquido (euros)	8.571.700	6.030.741
Resultado Operacional (euros)	8.754.978	5.974.528
EBITDA (euros)	14.322.386	13.296.056
Valor Acrescentado bruto (euros)	25.538.605	25.928.460
Autonomia Financeira (%)	79,3	79

Outros indicadores	2009	2010
Investimento (euros)	3.144.087	2.234.696
Donativos (euros)	119.875	118.150
Indemnizações a Trabalhadores (euros)	0	0

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2010, Porto de Sines

A APS, procura estabelecer relações com os fornecedores locais, e, em 2010, estes representaram 16,8% do total de aquisições de fornecimentos e serviços, reforçando-se assim o seu impacto sobre a região.

No que respeita ao recrutamento e seleção de recursos humanos, a APS não privilegia o recrutamento de residentes no concelho de Sines, preocupando-se essencialmente com as competências trabalhadores selecionados.

Em termos de impactos económicos indirectos, a APS tem realizado investimentos em infraestruturas e serviços que visam essencialmente o benefício público através do envolvimento comercial, em géneros ou *pro bono*, nomeadamente apoio à manutenção de infraestruturas de suporte aos veraneantes da praia Vasco da Gama e ao centro operacional marítimo avançado.

### 2.3.2. Efeitos *spillovers* relevantes no domínio ambiental

No que concerne aos efeitos *spillovers* no domínio ambiental, a estratégia ambiental assenta na adoção de medidas preventivas que minimizem as emissões para o ar, água e solo e no controlo e monitorização ambiental efetuados por entidades ligadas à investigação e ensino, entre outras. Abrange áreas como os ambientes marinhos, o ar, água e solo, a monitorização dos ambientes marinhos do porto, o controlo da qualidade das águas balneares, e assenta na vertente reativa, no combate à poluição e a outras situações de urgência e emergência.

Na APS foram ainda implementados processos de recolha seletiva de resíduos nas suas instalações, bem como, aplicados requisitos e critérios ambientais definidos na estratégia nacional para as compras públicas ecológicas, respeitando as normas nacionais e internacionais.

Em 2010 foram desenvolvidas ações que visavam a eficiência energética, respetivamente, a instalação de painéis solares para aquecimento de águas sanitárias e a implementação de duas centrais fotovoltaicas.

No âmbito do sistema integrado de qualidade, ambiente e segurança o quadro seguinte refere algumas das atividades que ocorrem na área portuária, assim como, os respetivos aspetos potenciais, impactos ambientais, significância e medidas.

O quadro 3- Impactes ambientais na área portuária

ACTIVIDADE	ASPECTOS POTENCIAIS	IMPACTES POTENCIAIS	SIGNIFICÂNCIA	MEDIDAS
Entrada de navios em porto	Emissão de águas de deslastro, águas residuais, lavagem de tanques	Alteração da qualidade dos ambientes marinhos. Perda de biodiversidade.	Impacte ambiental significativo.	Regulamentos internos. Requisitos legais. Controlo da qualidade dos ambientes marinhos e da perda de biodiversidade.
Entrada de navios em porto	Libertação de substâncias que entram na composição de tintas anti-vegetativas	Alteração da qualidade dos ambientes marinhos. Perda de biodiversidade.	Impacte ambiental significativo.	Requisitos legais. Controlo da qualidade dos ambientes marinhos e da perda de biodiversidade.
Intervenção e combate a incidentes/ acidentes, p.e. derrame.	Derrame de combustível	Alteração da qualidade dos ambientes marinhos. Perda de biodiversidade.	Impacte ambiental significativo.	Meios de combate a acidentes/ incidentes.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2010, Porto de Sines

Em 2010 iniciou-se a implementação de medidas corretivas para a minimização e resolução da contaminação, dos solos e águas subterrâneas, detetada na área do terminal petroquímico.

A APS procura incrementar fontes de energias renováveis para produção de energia, através da energia das ondas e energia eólica, assim como a implementação de medidas que permitam a redução do consumo de energia, tais como renovação de sistemas de

climatização, instalação de sensores de presença e movimento para o controlo da iluminação e das instalações AVAC e recurso à iluminação por LEDs.

A APS não monitoriza sistematicamente as emissões atmosféricas, contudo, regista a quantidade de combustível gasto, calculando o total de emissões de gases com efeito de estufa, em toneladas equivalentes de CO<sub>2</sub>. A referir ainda que na organização apenas são produzidos efluentes de natureza doméstica e águas pluviais, sendo as primeiras tratadas por entidade externa.

### 2.3.3. Efeitos *spillovers* relevantes no domínio social

Relativamente aos efeitos *spillovers* no domínio social destacam-se as abordagens no âmbito das práticas laborais e as relativas à sociedade.

No que respeita às práticas laborais importa salientar a comunicação *top-down-top*, existindo a possibilidade de acionar mecanismos que permitem aos trabalhadores transmitir recomendações ao conselho de administração, privilegiando-se a comunicação vertical, a qual possibilita a melhoria contínua dos processos através da participação de todos os trabalhadores a título colectivo ou individual.

No que concerne à formação e educação, existe um processo de formação profissional, visando potenciar todos os trabalhadores para o aumento de competências subjacentes às tarefas desempenhadas ou a desempenhar, tentando potenciar o desenvolvimento humano.

Existe ainda um código de ética e de conduta que visa a adopção de uma política de transparência, livre de práticas discriminatórias onde constam como princípios gerais de actuação, a justiça e imparcialidade, os direitos humanos e igualdade, a boa governança, a responsabilidade social, a segurança e saúde dos seus colaboradores, a sua valorização profissional e o desenvolvimento sustentável.

Desde o ano 2004 que a APS criou comissões paritárias de segurança e saúde no trabalho com o objetivo de assegurar a representação da totalidade dos trabalhadores, as quais integram representantes da empresa designados pelo conselho de administração, e ainda três representantes efetivos e três suplentes, eleitos pelos trabalhadores. Todos os trabalhadores, independentemente da modalidade de vínculo, estão abrangidos por seguro de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

No que respeita aos cargos de direção e chefia, verifica-se que do total de chefias em 2010, 90% são do género masculino e apenas 10% do género feminino. A destacar que 27% dos trabalhadores do género masculino são titulares de cargos de direção e chefia e que apenas 9% dos do género feminino são titulares de cargos desta categoria.

No âmbito das práticas relativas à sociedade, a APS procura realizar ações voluntárias junto da sociedade com o objetivo de potenciar aspectos positivos na sociedade e ir ao encontro de eventuais problemas.

A atividade da APS estende-se por uma larga área de jurisdição portuária terrestre e marítima, de forma a gerir os impactos da sua actividade na comunidade são realizadas, anualmente, auditorias aos concessionários e licenciados de modo a garantir o cumprimento de requisitos legais e outros relacionados com o desempenho operacional, ambiente e segurança.

## 3. Empreendedorismo e desenvolvimento regional

O porto de Sines assume-se como uma infraestrutura que se inclui na denominada plataforma industrial e logística de Sines (PILS). A PILS pode ser entendida como um espaço territorial estruturado a partir de um porto de águas profundas com diversas valências enquadrada por áreas dedicadas ao acolhimento de atividades de carácter logístico e industrial.

Do ponto de vista do desenvolvimento regional esta infraestrutura portuária tem um papel chave na atratividade de investimentos geradores de atividade económica, o que pode ser constatado através das características do actual tecido produtivo instalado na região, ainda que o investimento levado a cabo na década de 70, e que se repercutiu em alterações em termos urbanísticos e demográficos, tenha ficado aquém das previsões iniciais. Apesar de a

nível industrial, o projeto inicial considerar a implantação local de um complexo industrial de grande dimensão suportado em indústrias de base ligadas à refinaria de petróleo, à petroquímica e à química inorgânica, assim como à construção de uma central, na realidade, numa fase inicial, o crescimento da região ficou muito aquém das expectativas. Assim, nesta fase, não obstante o aparecimento de uma nova cidade (Santo André), a ausência local de grandes indústrias, mão de obra intensivas, acabou por não gerar o impacto regional previsto (TIS.PT, 2006).

Em meados da década de 90, esta infraestrutura foi repensada pela APS, e, no âmbito do plano estratégico de desenvolvimento efetuou-se a diversificação dos tráfegos operados pelo porto e o alargamento da sua vocação de porto energético a outros segmentos de carga, nomeadamente carga contentorizada (construção do terminal XXI) e carga geral. A construção do terminal XXI gerou uma nova expectativa para o desenvolvimento da área de Sines, ainda que tenham sido apontados como fatores críticos de sucesso, a melhoria de condições de acessibilidades terrestre da PILS; o aumento da conectividade marítima do porto de Sines e a fixação de atividades económicas na PILS como condição de robustecimento da base económica regional e de dinamização de atividades logísticas na zona de atividades logísticas de Sines (ZAL).

Em 2012, o porto de Sines movimentou 14,2 milhões de toneladas de carga nos primeiros seis meses do ano, o que representa um crescimento de 22%, face ao período homólogo do ano anterior. Também o tráfego para países fora da União Europeia aumentou representando atualmente 71% do volume total das exportações.

Destacam-se para além de outras vantagens já enunciadas, alguns pontos que favorecem o desenvolvimento regional associado a esta infraestrutura, nomeadamente a ausência de congestionamento ferroviário e rodoviário, a ligação do porto à rede ferroviária nacional. Contudo, permanece a necessidade de reforçar as acessibilidades terrestres e ferroviária e rodoviária de ligação a Espanha.

No que respeita à influência da envolvente, apontam-se algumas oportunidades relevantes, tais como, a dinâmica de progressiva convergência inter regional em termos de nível de desenvolvimento e a implementação de políticas públicas de discriminação positiva a favor da região Alentejo. Podem ser identificadas ainda algumas ameaças, respetivamente, concentração de atividades produtivas e de logística nos principais pólos metropolitanos nacionais, polarização das grandes rotas mundiais de transporte marítimo nos portos espanhóis e das operações logísticas associadas, fraca densidade económica particularmente de atividades industriais e logísticas da envolvente regional, reduzida dimensão do mercado de consumo da envolvente regional, reduzida disponibilidade de recursos humanos em quantidade e nível de qualificação na envolvente regional e estrutura demográfica envelhecida na envolvente regional.

Face às condições oferecidas pela ZILS para instalação de empresas numa área contígua ao porto é neste momento, expectável a atracção de novos investimentos em indústrias diversas, fora do âmbito das energias fósseis. Prevê-se igualmente o desenvolvimento de atividades de logística, comércio e serviços, todas estas dependentes da expansão do terminal de contentores e da construção das vias/acessibilidades rodoviárias e ferroviárias rápidas, encontrando-se algumas já em curso.

Actualmente Sines tem um variado tecido empresarial, que se caracteriza por uma forte interação. Este tecido empresarial pode ser categorizado da seguinte forma:

1. Unidades de produção industrial de âmbito nacional capital intensivas, que utilizam tecnologia de ponta e um número reduzido de trabalhadores;
2. Diversas empresas de média dimensão no setor da metalomecânica, com um número significativo de trabalhadores e fortemente dependentes da atividade das grandes empresas;
3. Muitas micro e médias empresas de diferentes setores de atividade, nomeadamente, pesca, pequeno comércio: restauração, oficinas, as quais representam o setor de maior empregabilidade;



4. Um conjunto significativo de instituições públicas e privadas desde as Autarquias; Santa Casa da Misericórdia; BVS; Escolas; creches/infantários e outros órgãos desconcentrados da Administração Central, que criam muitos postos de trabalho.

A ZILS e o porto de Sines formam atualmente uma plataforma logística e portuária com características ímpares que associam um grande porto de águas profundas a uma zona industrial e logística com capacidade de expansão até 4157 ha, o que garante um elevado potencial para a instalação de empresas nacionais e internacionais nesta zona.

### Conclusão

Este caso permite realçar a importância de uma infraestrutura *hard* no desenvolvimento de uma região periférica relativamente aos principais centros urbanos portugueses. Esta infraestrutura pela sua dimensão e importância estratégica a nível nacional constitui-se como um pólo de atração de capital humano, mobilizando para a região recursos humanos qualificados, novos projetos de inovação e empreendedorismo, atraindo grandes e novas empresas, sobretudo na área industrial que através de *outsourcing* dinamizam a criação de micro, pequenas e médias empresas.

Esta dinâmica territorial está suportada por um conjunto de interações e de redes entre diversas organizações, nomeadamente, instituições de ensino superior, centros de investigação, empresas e organismos da administração pública que se constituem como intervenientes relevantes no processo de desenvolvimento regional

Procurando fazer uma análise objetiva das actividades económicas de Sines nos últimos anos são evidentes as influências da actividade portuária e das grandes unidades industriais na promoção da dinâmica e das actividades empresariais e económicas de todo o tecido empresarial.

Em termos de efeitos *spillover*, o relatório de sustentabilidade da APS, permitiu a identificação de um conjunto de impactos económicos, sociais e ambientais que influenciam direta ou indiretamente o desenvolvimento do território, revelando-se como um caso de estudo interessante para a análise do impacto de infraestruturas de natureza similar na promoção da inovação, do empreendedorismo e do desenvolvimento regional.

### Referências bibliográficas

- Audretsch, D. B.; Keilbach, M. (2004). "Entrepreneurship capital and economic performance," *Regional Studies*, 38 (8), 949-959.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa, Gradiva.
- Cornett, A. P. (2009). "Aims and strategies in regional innovation and growth policy: A Danish perspective," *Entrepreneurship and Regional Development*, 21 (4), 399-420.
- Fischer, M. M.; Nijkamp, P. (2009). "Entrepreneurship and Regional Development," *Working Paper: Serie Research Memoranda 0035*. Amsterdam: VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.
- Johannisson, B.; Dahlstrand, A. L. (2009). "Bridging the Functional and Territorial Rationales: Proposing an Integrating Framework for Regional Dynamics," *European Planning Studies*, 17 (8), 1117-1133.
- Johansson, A. W. (2009). "Regional development by means of broadened entrepreneurship," *European Planning Studies*, 17 (8), 1205-1222.
- Naudé, W.; Gries, T.; Wood, E.; Meintjies, A. (2008). "Regional determinants of entrepreneurial start-ups in a developing country," *Entrepreneurship and Regional Development*, 20 (2), 111-124.
- OECD (2002). "Impact of transport infra-structures investment on regional development", available in <http://internationaltransportforum.org>
- OECD (2009). "How regions grow: Trends and Analysis - ISBN 978-92-64-03945-2." Paris.
- Porto de Sines, (2010). Relatório de sustentabilidade, disponível em [http://www.portodesetubal.pt/files/RS\\_APSS\\_2010.pdf](http://www.portodesetubal.pt/files/RS_APSS_2010.pdf).

TIS.PT (2006), Estudo sobre a plataforma intermodal de Sines- relatório final, Junho 2006, policopiado.

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, London, Sage Publications.

## A CRIAÇÃO DE VALOR NO SECTOR EMPRESARIAL DO DISTRITO DE SETÚBAL: UM CONTRIBUTO PARA O EMPREENDEDOR

---

**Nuno Teixeira**, [nuno.teixeira@esce.ips.pt](mailto:nuno.teixeira@esce.ips.pt), Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

**Pedro Nuno Pardal**, [pedro.pardal@esce.ips.pt](mailto:pedro.pardal@esce.ips.pt), Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

**Carlos Mata**, [carlos.mata@esce.ips.pt](mailto:carlos.mata@esce.ips.pt), Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

**Ana Bela Teixeira**, [anabela.teixeira@esce.ips.pt](mailto:anabela.teixeira@esce.ips.pt), Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

**Resumo:** No actual contexto empresarial, caracterizado pela inovação constante e pela competitividade global, a criação de valor assume cada vez maior importância na tomada de decisão e na sustentabilidade das organizações. Apesar da crescente relevância dos factores não financeiros e intangíveis na explicação do sucesso das organizações, a avaliação do desempenho financeiro de empresas, mantém-se uma das áreas mais importantes na avaliação do seu desempenho, visto que, resume o impacto de todas as decisões tomadas pelos gestores. Embora o conceito de criação de valor seja muito abrangente, em virtude dos diferentes objectivos dos *stakeholders*, iremos focar-nos na capacidade das empresas para gerarem excedentes financeiros através da sua actividade que, remunerem a rentabilidade exigida pelos diferentes investidores, onde se inclui naturalmente, as expectativas dos empreendedores. Nesse sentido, o presente trabalho estuda o problema associado às diferentes metodologias utilizadas na avaliação da viabilidade económica e financeira, aquando da decisão de criação de empresas, e na monitorização da evolução dos negócios. Nos estudos de viabilidade utilizam-se normalmente indicadores com base em fluxos de caixa previsionais, enquanto na análise económica e financeira periódica, as empresas recorrem a indicadores que se podem calcular directamente das demonstrações financeiras. Por isso, torna-se difícil ou praticamente impossível, confrontar as realizações com as previsões e objectivos iniciais. Respondemos a esta problemática, através do conceito Rentabilidade Supranormal que estabelece um elo de ligação entre a decisão de criar o negócio e a sua sequente monitorização, garantindo ao empreendedor uma imagem real da capacidade de criação de valor da actividade. Relativamente à estrutura do trabalho, é constituída por 4 componentes principais: abordagem das técnicas de análise tradicionais na avaliação da viabilidade económica e financeira na criação de um negócio; explicação das técnicas de análise na monitorização dos negócios e os problemas de comparabilidade face às previsões; apresentação do conceito de rentabilidade supranormal e do seu papel como elo de ligação entre previsões e realizações para se medir a capacidade de criação de valor; apresentação de estudos de casos demonstrativos da aplicação da rentabilidade supranormal e que irão permitir a consolidação dos conhecimentos estudados. Assim, esperamos contribuir para uma maior capacidade de avaliação e monitorização dos negócios e, conseqüentemente, para um maior poder de decisão e de acção por parte do empreendedor, factores esses, fundamentais para o êxito no actual contexto empresarial.

Palavras-chave: criação de valor; rentabilidade supranormal; avaliação do desempenho financeiro; empreendedorismo sustentado.

**Abstract:** In the current business environment, characterized by constant innovation and global competitiveness, value creation is increasingly important in decision making and sustainability of organizations. Despite the growing importance of intangible and non-financial

factors in explaining the success of organizations, evaluation of financial performance of companies, remains one of the most important areas in evaluating its performance, since summarizes the impact of all decisions by managers. Although the concept of value creation is very embracing, given the different objectives of stakeholders, we focus on the ability of companies to generate financial surpluses through his activity that remunerate the return demanded by different investors, which includes naturally expectations of entrepreneurs. In this sense, this paper studies the problem associated with the different methodologies used in assessing the economic and financial viability when deciding business creation, and in monitoring the evolution of the business. In viability studies are routinely used indicators based on estimated cash flows while in the periodical financial and economic analysis, companies rely on indicators that can be calculated directly from the financial statements. Therefore, it becomes difficult or impossible, to compare achievements with forecasts and initial objectives. Thus, we respond to this problem through the concept of supranormal profitability establishing a link between the decision to build the business and its sequent monitoring, ensuring to the entrepreneur a true image of the value creation capacity of the activity. Regarding the structure of the work consists of four main components: approach of traditional analysis techniques in assessing the economic and financial viability in the creation of a business; explanation of analytical techniques in monitoring the business and the problems of comparability with forecasts; presentation of the concept of supranormal profitability and its role as a link between forecasts and realizations to measure the ability of value creation; presentation of case studies demonstrating the application of supranormal profitability and to allow the consolidation of knowledge studied. Thus, we hope to contribute to a greater capacity for assessment and monitoring of business and thus to a better power of decision and action to the entrepreneur, since these factors are fundamental to success in the current business environment.

Key-words: value creation; supernormal profitability; assessment of financial performance, sustainable entrepreneurship.

### **Introdução**

No actual contexto empresarial, caracterizado pela inovação constante e pela competitividade global, a criação de valor assume cada vez maior importância na tomada de decisão e na sustentabilidade das organizações. Apesar da crescente relevância dos factores não financeiros e intangíveis na explicação do sucesso das organizações, a avaliação do desempenho financeiro de empresas, mantém-se uma das áreas mais importantes na avaliação do seu desempenho, visto que, resume o impacto de todas as decisões tomadas pelos gestores. Embora o conceito de criação de valor seja muito abrangente, em virtude dos diferentes objectivos dos *stakeholders*, iremos focar-nos na capacidade das empresas para gerarem excedentes financeiros através da sua actividade que, remunerem a rentabilidade exigida pelos diferentes investidores, onde se inclui naturalmente, as expectativas dos empreendedores.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende estudar o problema associado às diferentes metodologias utilizadas na avaliação da viabilidade económica e financeira, aquando da decisão de criação de empresas, e na monitorização da evolução dos negócios. Nos estudos de viabilidade utilizam-se normalmente indicadores com base em fluxos de caixa previsionais, enquanto na análise económica e financeira periódica, as empresas recorrem a indicadores que se podem calcular directamente das demonstrações financeiras. Por isso, torna-se difícil ou praticamente impossível, confrontar as realizações com as previsões e objectivos iniciais.

Assim, é esperado responder a esta problemática, explicando a utilização de um conceito alternativo – a Rentabilidade Supranormal – que permite estabelecer um elo de ligação entre a decisão de criar o negócio e a sua sequente monitorização, garantindo ao empreendedor uma imagem real da capacidade de criação de valor da actividade da sua empresa.

Relativamente à estrutura do trabalho, irá ser constituída por 4 componentes principais: abordagem das técnicas de análise tradicionais na avaliação da viabilidade económica e financeira na criação de um negócio; explicação das técnicas de análise na monitorização dos negócios e os problemas de comparabilidade face às previsões; apresentação do conceito de rendibilidade supranormal e do seu papel como elo de ligação entre previsões e realizações para se medir a capacidade de criação de valor; finalmente, é apresentado um estudo de caso demonstrativo da importância da utilização do conceito da rendibilidade supranormal.

Para além disso, irão ser colocados em anexo outros dois casos que pretendem consolidar os conhecimentos sobre o tema.

### **1. A avaliação tradicional da viabilidade económica e financeira na criação de um negócio**

A criação e o desenvolvimento de qualquer negócio compreendem múltiplas decisões, destacando-se a análise da viabilidade dos investimentos necessários para garantir-se os meios adequados à concretização dos objectivos organizacionais previamente traçados. A realização de investimentos exige a aplicação de importantes recursos financeiros com impacto durante diversos exercícios económicos, sendo fundamental conhecer como os diversos riscos se reflectem a nível económico e financeiro na organização. Por isso, abordaremos de seguida a metodologia tradicionalmente utilizada na avaliação da decisão de investimento num processo de criação de negócio.

A análise da viabilidade económica e financeira é feita normalmente para um horizonte temporal de médio e longo prazo, nunca inferior a 5 anos de exploração (Menezes, 2003). No entanto, o número de períodos económicos a estudar está directamente relacionado com a vida útil dos investimentos a realizar, podendo variar bastante de acordo com o sector de actividade que se pretende analisar (Mota *et al*, 2004). Por exemplo, empresas da área de negócios das tecnologias de informação, caracterizada por ter produtos com ciclo de vida muito reduzido, terão estudos de viabilidade com um número de anos previsionais bastante menor face a *players* do sector da hotelaria, cuja actividade exige elevados investimentos iniciais em construção e em mobiliários que apenas são rentabilizados na sequência de vários anos de exploração. Após se verificar a capacidade dos investimentos para gerarem resultados ao longo dos diversos exercícios da sua vida útil, considera-se ainda um último ano, que representa o finalizar do projecto, onde se faz a avaliação dos activos e passivos necessários à actividade e constata-se a sua contribuição para a viabilidade do negócio em análise (Menezes, 2003).

A avaliação da decisão de investimento é realizada, tendo em consideração os fluxos de caixa futuros que se perspectiva que o negócio em análise possa vir a obter. Utilizam-se os fluxos de caixa em prejuízo dos resultados contabilísticos, em virtude destes últimos não representarem necessariamente meios financeiros. Assim, uma decisão de investimento baseada em resultados, sem ter em conta, por exemplo, os prazos médios de recebimento e de pagamento a praticar na actividade, poderá colocar em causa a sobrevivência da empresa, uma vez que não se consegue ter uma visão dos meios financeiros reais que estarão disponíveis para o normal desenvolvimento do negócio (Brealey e Myers, 1998). Para se apurarem os fluxos de caixa relativos ao negócio a criar, para além dos valores do investimento, deverão considerar-se os meios libertos do projecto e os investimentos em fundo de maneo.

Os meios libertos do projecto, incluem os resultados que se esperam gerar na actividade normal a desenvolver, acrescidos dos custos não desembolsáveis que não exigem pagamentos à empresa, como são os casos das amortizações e depreciações, representativas do desgaste periódico dos investimentos a realizar. De seguida, apresentamos um quadro que denominamos de Contas de exploração do Projecto, que evidencia a sua forma de cálculo.

Quadro I: Contas de Exploração do Projecto

<i>Rubricas</i>	<i>Valor</i>
1. Vendas	
2. Prestações de Serviços	
3. Rendimentos Suplementares	
4. Subsídios à Exploração	
5. Trabalhos para a própria Empresa	
6. Outros Rendimentos Operacionais	
7. Variação da Produção	
<b>8. Total de Rendimentos Operacionais</b>	
9. Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	
10. Fornecimentos e Serviços Externos	
11. Impostos	
12. Gastos com Pessoal	
13. Outros Gastos Operacionais	
14. Amortizações do Exercício	
15. Provisões e Imparidades do Exercício	
<b>16. Total de Gastos Operacionais</b>	
<b>17. Resultados Operacionais ( 8-16 )</b>	
18. Rendimentos Financeiros de Exploração	
19. Gastos Financeiros de Exploração	
<b>20. Resultados Operacionais e Financeiros de Exploração [ ou RAJI ] ( 17+18-19 )</b>	
21. Imposto sobre o Rendimento	
<b>22. Resultados Operacionais e Financeiros de Exploração Depois de Impostos ( 20-21 )</b>	
<b>23. Meios Libertos do Projecto ( 22+14+15 )</b>	

No que diz respeito aos investimentos em fundo de maneo, estão relacionados com a política comercial a assumir, nomeadamente com os prazos de recebimento dos rendimentos gerados e com os prazos de pagamento dos diversos gastos da actividade, bem como com o prazo de rotação de existências que deverá ir ao encontro do nível de serviço que se pretende garantir aos clientes. O quadro seguinte, apresenta uma possibilidade de formato para se apurar o valor periódico de investimento de capitais associado ao ciclo de exploração da actividade.

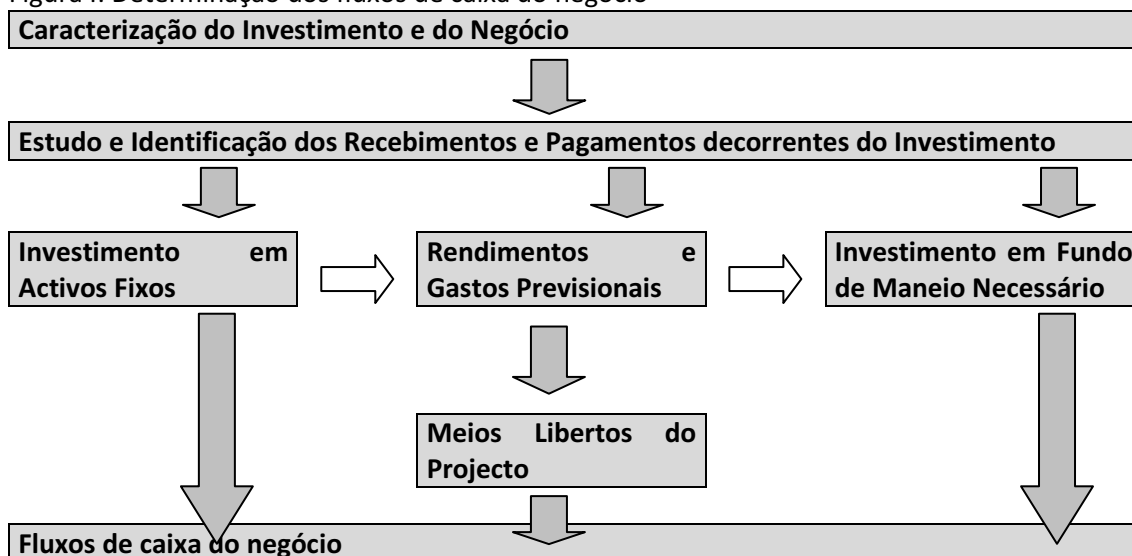
Quadro II: Cálculo do investimento em fundo de maneo periódico

<i>Investimento em Fundo de Maneio Necessário</i>	<i>Ano 0</i>	<i>.....</i>	<i>Último Ano</i>
<b>Necessidades Financeiras de Exploração</b>			
- Clientes			
- Existências			
- Outros Devedores de Exploração			
<b>Recursos Financeiros de Exploração</b>			
- Fornecedores			
- EOEP			
- Outros Credores de Exploração			
<b>FMN</b>			
<b>Variação de FMN</b>			



Em síntese, podemos resumir no esquema seguinte, o processo base de apuramento dos fluxos de caixa tendo em vista a avaliação da decisão de investimento (Teixeira e Pardal, 2005):

Figura I: Determinação dos fluxos de caixa do negócio



Os fluxos de caixa do negócio, surgem representados no mapa de fluxos financeiros que resume todos os recebimentos e pagamentos identificados com o projecto, quer derivem do ciclo de exploração da empresa, quer representem o investimento necessário em capital fixo. Designado na prática de Mapa de *Cash-Flows*, é pois resultado da diferença entre os *Inflows* (Recebimentos) e os *Outflows* (Pagamentos) de tesouraria associados ao projecto, permitindo evidenciar a sua capacidade para remunerar e reembolsar os capitais investidos (próprios e alheios).

Quadro III: Mapa de Fluxos Financeiros ou de *Cash-Flow*

	Ano 0	.....	Último Ano
<b>Inflows</b>			
- Meios Libertos do Projecto			
- Valor Residual do Fundo de Maneio Necessário			
- Valor Residual dos Activos Fixos			
<b>Outflows</b>			
- Investimento em Capital Fixo			
- Investimento em Fundo de Maneio Necessário			
<b>Cash-Flows</b>			

Como referido, a viabilidade da criação do negócio é estudada com base em fluxos de caixa futuros que são determinados em função de previsões, que têm sempre um certo grau de incerteza. Mas, para além disso, coloca-se outro desafio na avaliação da decisão de investimento: o valor do capital é relativo ao longo do tempo, derivado da evolução das taxas de inflação e de juro. O facto de, com o passar dos anos, os preços variarem e as taxas de juro adequarem-se para garantirem uma rendibilidade que torne atractiva a poupança face ao consumo, implica que o valor de um capital no futuro, teoricamente deva incluir o efeito da remuneração acumulada que gerou para os investidores até ao período onde se vence (Matias, 2004).

O investimento, é normalmente realizado nos primeiros momentos da criação do negócio, o que significa que não é directamente comparável com os fluxos de caixa posteriores que já incluem o efeito da valorização monetária. Daí que, para se determinar a efectiva criação de valor face ao investimento realizado, tenhamos que valorizar todos os fluxos de caixa, de acordo com os padrões monetários existentes aquando do momento da criação do negócio e da efectivação do investimento. Assim, para conhecermos o seu valor no presente, temos que corrigir o efeito de acumulação de rendimento existente nos fluxos de caixa futuros. Designamos essa operação como a actualização dos excedentes financeiros gerados para o momento inicial do projecto.

Finalmente, se partimos do princípio de que os fluxos de caixa futuros incluem uma remuneração que compensa os investidores pela realização do investimento inicial no negócio, há que definir qual a rendibilidade a exigir periodicamente ao projecto. Ou seja, os fluxos de caixa gerados com a criação e o desenvolvimento do negócio deverão ser capazes de remunerar tanto os donos da empresa como os diversos credores financeiros que disponibilizaram os capitais necessários à realização do investimento (Mota *et al*, 2004).

Deste modo, aconselha-se a utilizar como referência para a remuneração a exigir, o custo médio ponderado do capital (*weighted average cost of capital* - WACC), que inclui o custo do capital alheio ajustado das poupanças fiscais (os juros são aceites como gastos da actividade, implicando menos imposto sobre o rendimento a pagar e gastos efectivos de financiamento inferiores), bem como o custo do capital próprio (capital investido pelos empreendedores) que deve evidenciar a taxa de retorno que os investidores esperam obter para serem compensados do risco de serem proprietários (Teixeira e Alves, 2003).

A sua forma de cálculo é a seguinte:

$$WACC = (CP / A) \times Ke + (P / A) \times Kd \times (1 - t)$$

Legenda:

CP = Capitais Próprios; A = Activo Líquido; P = Passivo; Ke = Custo Capital Próprio; Kd = Custo Capital Alheio; t = Taxa efectiva de impostos sobre o rendimento

Relativamente ao custo das fontes de financiamento alheias remuneradas, pode ser determinado através das taxas negociadas com as entidades financeiras (Neves, 2012).

Quanto ao custo do capital próprio, poderá ser calculado tendo em consideração a rendibilidade média dos capitais próprios do sector de actividade ou, simplesmente, através da adição de um prémio de risco ao custo de financiamento bancário da empresa (Neves, 2012).

Assim, anualmente retiramos aos fluxos de caixa gerados, a parte da remuneração correspondente a cada um dos investidores do projecto, servindo os valores remanescentes para cobrir o investimento inicial e para gerar autofinanciamento.

Esta lógica de actualização dos fluxos de caixa futuros com base numa taxa de remuneração que, contempla a rendibilidade exigida pelos investidores, permite-nos chegar ao primeiro e mais importante indicador de avaliação da viabilidade económica e financeira do negócio, o VAL – *valor actual líquido*.

O VAL de um projecto de investimento corresponde à soma de todos os fluxos de caixa previsionais actualizados ao momento inicial, comparando os excedentes de tesouraria decorrentes da actividade normal da empresa, com os desembolsos de investimentos realizados. O seu valor deverá ser sempre positivo, o que evidencia capacidade para cobrir o investimento inicial, para garantir a remuneração exigida pelos investidores e, ainda, para gerar excedentes que contribuem para uma maior autonomia financeira no desenvolvimento da actividade.

Quadro IV: Cálculo e análise do VAL

**Formula:**

$$VAL = (C_0) + \sum_{k=1}^n \frac{C_k}{(1+r)^k}$$

r = remuneração pretendida pelos investidores

**Análise:**

- VAL > 0 – projecto a aceitar. O projecto gera excedentes de tesouraria, após cobrir o investimento previsto e remunerar o capital investido às taxas pretendidas.
- VAL = 0 – projecto a aceitar. Resultado essencialmente teórico, garante o reembolso e a devida remuneração do investimento. Para valores próximos de zero é aconselhável a revisão das previsões efectuadas e da taxa de actualização utilizada.
- VAL < 0 – projecto a rejeitar. Apesar de o projecto ser economicamente inviável, a escolha dos financiamentos pode conduzir à sua viabilização, diminuindo a remuneração a exigir.

Em simultâneo, é também interessante determinar a remuneração máxima que o projecto pode conceder aos investidores, designando-se esse indicador como a *taxa interna de rentabilidade* – TIR. Se os investidores obtiverem anualmente esta rentabilidade, o valor remanescente dos fluxos de caixa gerados apenas consegue cobrir o investimento realizado, não havendo a criação de quaisquer outros excedentes para a actividade. Acima dessa remuneração, o projecto não consegue, em simultâneo, cobrir o investimento inicial e a rentabilidade exigida pelos diferentes investidores (Menezes, 2003). Ou seja, o seu cálculo pressupõe que a equação do VAL é igual a zero, uma vez que o resultado da diferença entre os fluxos de caixa criados no futuro, devidamente actualizados ao início do negócio, e o investimento inicial é nulo. Por isso, resolve-se a equação em ordem à taxa de actualização (r = TIR)

Quadro V: Cálculo e análise da TIR

**Formula:**

$$(C_0) + \sum_{k=1}^n \frac{C_k}{(1+TIR)^k} = 0$$

**Análise:**

- TIR ≥ r – Projecto economicamente viável visto a TIR ser igual ou superior à taxa de remuneração do capital. Se a TIR equivale à taxa que torna o VAL nulo, então qualquer taxa de actualização inferior à TIR, representa um VAL positivo e uma rentabilidade para o investidor inferior à taxa máxima.
- TIR < r – Rejeitar o projecto, não permite a recuperação do investimento à remuneração pretendida pelos investidores de capital.

Finalmente, um outro indicador muito utilizado na avaliação da decisão de realização do projecto diz respeito ao período de recuperação do investimento (PRI), normalmente designado por *payback*, que nos indica o número de períodos necessários para o negócio recuperar o investimento inicialmente realizado. Tal análise torna-se especialmente importante, em cenários de maior risco, procurando os investidores realizar projectos com *paybacks* menores (Menezes, 2003). Em resumo, o período de recuperação do investimento ou *payback*, indica-nos o tempo necessário para o projecto recuperar o investimento inicial. Para tal, iguala-se a equação do VAL a zero e resolve-se em ordem ao factor tempo k.

Quadro VI: Cálculo e análise do *payback*

**Formula:**

$$\sum_{k=1}^n C_k$$

$$(C_0) + \sum_{k=1} \frac{\quad}{(1+r)^k} = 0$$

**Análise:**

- $PRI \leq n$  – O projecto permite a recuperação do investimento inicial durante a sua vida útil. Aceitar o projecto.
- $PRI > n$  – Rejeitar o projecto, visto não ser recuperável o investimento na vida útil prevista. Nestas situações o VAL tem valor negativo.

Assim, podemos concluir que os três indicadores apresentados permitem aferir a capacidade dos negócios que se pretendem implementar, para cobrirem os riscos identificados e gerarem as rendibilidades exigidas pelos diferentes investidores nos projectos de criação de negócios.

## 2. O controlo da evolução económica e financeira e a dificuldade de comparação com os indicadores de avaliação da criação do negócio

Como referimos anteriormente, a análise da criação do negócio / decisão de investimento é realizada com base em fluxos de caixa futuros e em rendibilidades exigidas pelos investidores. Porém, no desenrolar normal do negócio controla-se a evolução da actividade através de indicadores económicos e financeiros directamente retirados das demonstrações financeiras que, abrangem temas como rentabilidade, tesouraria, risco e sustentabilidade financeira.

Assim, os empreendedores deparam-se regularmente com dois tipos de problemas na monitorização da evolução do negócio:

- Os indicadores económicos e financeiros tradicionalmente utilizados na análise económica e financeira não têm em consideração a criação de valor face ao custo do capital investido na actividade;
- Os fluxos de caixa que servem de referência para se apurar a capacidade de criação de valor, aquando da decisão de investimento, não são determinados nas demonstrações financeiras que a maioria das empresas portuguesas elabora periodicamente para cumprir as obrigações legais decorrentes da prestação de contas. De notar que, mais de 90% do tecido empresarial português é constituído por pequenas e médias empresas que apenas determinam a demonstração de resultados e o balanço de cada período analisado, cumprindo as exigências do Sistema de Normalização Contabilística que apenas obriga a elaboração da demonstração de fluxos de caixa, essencial para se determinar as entradas e saídas monetárias relativas ao negócio, a empresas que ultrapassem determinados limites de volume de negócios, activos e número de pessoas.

Deste modo, confrontamo-nos com metodologias bastante diferentes para a avaliação do desempenho financeiro das empresas, consoante o momento da análise:

- Na avaliação da criação do negócio, utilizam-se indicadores como o VAL, a TIR e o *payback*, que têm em referência fluxos de caixa futuros e a remuneração pretendida pelos investidores;
- No controlo da evolução económica e financeira, utilizam-se indicadores como o *return on investment* (ROI), a rentabilidade dos capitais próprios, o ponto crítico e a margem de segurança, a autonomia financeira, a tesouraria líquida, entre outros, que são calculados com base na demonstração de resultados e no balanço (demonstrações exigidas legalmente para a prestação de contas anual) e que pretendem dar uma imagem do retorno dos investimentos e da situação financeira das empresas, sem considerarem o custo do capital investido e os fluxos de caixa entretanto obtidos no desenvolvimento da actividade.

Assim, torna-se muito difícil, por vezes mesmo impossível, monitorizar a evolução dos negócios face às previsões e objectivos estabelecidos na decisão de realização do projecto de investimento.

### 3. A Rendibilidade Supranormal como elo de ligação entre a avaliação económica e financeira da criação de um negócio e o seu controlo ao longo do tempo

#### 3.1. O Conceito de Rendibilidade

O conceito de rendibilidade da empresa está relacionado, com a capacidade da actividade gerar lucros suficientes para rentabilizar os investimentos realizados a uma taxa desejada (Brealey, Myers, 1998).

Por isso, a maioria dos estudos económicos e de gestão que observam o desempenho de empresas, utilizam o *return on investment* (ROI) como indicador principal de análise (Neves, 2012). É certo, que muitas vezes é conjugado com outros indicadores. No entanto, a maioria dos estudos engloba os seus resultados, para medir o desempenho de empresas e de grupos estratégicos de empresas (a título de exemplo, vejam-se os casos de Cachadinha *et al* (1995), McNamara *et al* (2002), Lima (2002), Short *et al* (2002), Leask e Parker (2004) e Killstrom (2005)).

Contudo, colocam-se duas questões fundamentais (Neves, 2012):

- Que lucros devemos ter em consideração para avaliar a rendibilidade da empresa?
- Que valores deverão representar o montante de investimento realizado na actividade?

Na prática verificamos que os analistas utilizam um conceito simples, baseado na informação directamente disponível nas demonstrações financeiras sem realizarem qualquer ajuste. Como tal, utilizam os resultados operacionais para aferir os lucros provenientes da actividade, sendo o valor do Investimento representado pelo activo líquido (Neves, 2011).

$$ROI = \frac{RO}{\text{Activo Líquido}} * 100$$

Porém, diversos autores têm preferido ajustar o ROI dando origem ao ROIC - *return on invested capital* - que substitui os resultados operacionais pelos resultados líquidos sem alavancagem financeira (RLSAF) e em alternativa ao activo líquido, o investimento é representado pelo conceito de capitais investidos que considera os activos corrigidos dos passivos não remunerados.

Os RLSAF são calculados pela soma dos rendimentos financeiros aos resultados operacionais e pela respectiva correcção do efeito fiscal ao valor obtido; assim, consideram-se nos resultados todos os excedentes criados com a actividade e que poderão remunerar a rendibilidade exigida pelos diferentes investidores.

$$RLSAF = (\text{Resultados Operacionais} + \text{Rendimentos Financeiros}) \times (1 - \text{Taxa efectiva de IRC})$$

Já o volume de investimento (capitais investidos) é ajustado pelos passivos negociados no âmbito da actividade que ajudam a financiar a tesouraria da empresa (Anthony e Govindarajan, 2003; Damodaran, 2007 e Neves, 2011).

Quadro VII: Constituição dos Capitais Investidos

1. Activos Fixos	
2. Necessidades de Fundo de Maneio de Exploração ( 2.1 – 2.2):	
2.1. Necessidades Cíclicas	
2.2. Recursos Cíclicos	
<b>3. Necessidades de Fundo de Maneio de Extra-Exploração ( 3.1 – 3.2 )</b>	
3.1. Necessidades Financeiras de Extra-Exploração	
3.2. Recursos Financeiros de Extra-Exploração	
<b>4. Capitais Investidos ( 1 + 2 +3 )</b>	

Fonte: Adaptado de Neves, 2011

Esta óptica, pretende medir a capacidade da actividade global da empresa, para remunerar o investimento necessário. Difere da vertente tradicional, porque se trata de um conceito mais abrangente de rentabilidade. De facto, o objectivo passa por avaliar de que modo a actividade consegue libertar lucros, seja através de rendimentos operacionais ou financeiros, de modo a rentabilizar o investimento efectivo realizado.

Como tal, apenas não se considera nos resultados, o impacto dos custos financeiros de extra-exploração, visto que, têm origem nas decisões de financiamento do investimento. Como pretendemos medir a capacidade da actividade para gerar excedentes, não deveremos incluir no valor dos resultados o efeito provocado pelos custos de financiamento nem as eventuais poupanças fiscais daí decorrentes, porque estão directamente associados à escolha da estrutura de capitais e não à capacidade do negócio para libertar meios financeiros (Neves, 2012).

Deste modo, podemos resumir o cálculo do ROI ou ROIC para medir a rentabilidade global da empresa da seguinte forma:

$ROIC = \frac{RLSAF}{\text{Capitais Investidos}} * 100$
Representa em percentagem, o lucro criado pelo negócio face aos capitais investidos na actividade. É um indicador extremamente importante, porque permite ao gestor identificar o nível de retorno do investimento efectuado. Para se perceber melhor a sua evolução, deverá ser acompanhado periodicamente e comparado com os valores sectoriais ou de concorrentes directos.

Em conclusão, verificamos que o conceito de rentabilidade é muito importante na avaliação do desempenho financeiro das empresas, uma vez que permite observar o nível de resultados que a actividade gera face ao investimento necessário de capitais. Porém, apresenta uma grande limitação, pois não tem em consideração a remuneração exigida pelos investidores que financiam os activos essenciais ao normal desenvolvimento da actividade. Por exemplo, uma empresa que apresente um ROI de 10% poderá superar os objectivos estabelecidos ou até as médias sectoriais; contudo se o custo que os investidores exigirem for de 15%, significa que a actividade está a destruir valor aos financiadores (sejam eles proprietários ou instituições financeiras) que acreditaram no sucesso da organização.

Por isso, ao longo do tempo, os investigadores desenvolveram uma nova lógica de avaliação do desempenho financeiro que se baseia nos lucros supranormais, destacando-se o conceito de rentabilidade supranormal pela sua simplicidade de cálculo.

### 3.2. O Conceito de Rentabilidade Supranormal

A análise dos resultados e da rentabilidade tem vindo a ser substituída pela lógica dos lucros supranormais, que visa verificar se as organizações conseguem gerar excedentes financeiros face ao custo do financiamento da actividade, ou seja, se apresentam capacidade para criarem valor (Neves, 2011).

O primeiro indicador desenvolvido que tentou medir a capacidade das empresas para gerarem lucros acima das expectativas dos investidores, tanto próprios como alheios, foi o resultado residual criado por Solomon em 1965 e que comparava os resultados operacionais com o custo do investimento realizado na actividade (custo do capital exigido pelos investidores multiplicado pelo activo líquido).

$$\text{Resultado Residual} = \text{Resultados Operacionais} - \text{Activo Líquido} \times \text{Custo do Capital}$$



Já na década de 90 do século passado Stewart (1994) lançou o EVA<sup>®</sup> que apenas se diferencia face ao indicador anterior pelo facto dos resultados deverem ser corrigidos do efeito fiscal (ROLI – resultados operacionais líquidos de impostos) e por defender que deverão ser realizados diversos ajustamentos aos dados contabilísticos para se ter uma visão mais correcta da capacidade de criação de valor. Contudo, Neves (2002) e Desai e Ferri (2006) chamam a atenção que na prática esses ajustamentos são muito subjectivos e não são essenciais para o cálculo do EVA<sup>®</sup>. Sendo assim, a sua forma de cálculo é a seguinte:

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{Resultados Operacionais} \times (1 - \text{Taxa efectiva de IRC}) - \text{Activo Líquido} \times \text{Custo do Capital}$$

Deste modo, em ambos os indicadores, deduzindo aos resultados o custo financeiro do activo, apura-se o excedente que nos permite verificar se a empresa gera valor económico através do negócio. Assim, tanto o resultado residual como o EVA<sup>®</sup>, permitem que os gestores ao longo da sua actividade, tentem garantir uma rentabilidade para os investidores, superior ao custo de capital que geram. Esta, é uma lógica diferente do ROI onde, para além da desvantagem de se obter valores relativos, não se tem em consideração o custo do capital investido (Brás e Armada, 1999). Assim, os gestores funcionam como donos da empresa, tentando investir apenas em projectos que obtenham uma rentabilidade superior ao custo do seu financiamento (Young, 1997).

No entanto, queremos frisar, que o ROI continua a ser o indicador mais utilizado para medir o desempenho financeiro da actividade de empresas. Isto sucede, porque é um conceito mais divulgado, mais fácil de calcular e por existirem mais dados disponíveis para comparar com os valores de concorrentes ou do próprio sector (Nilsson, Olve, 2001).

Ora, tendo em conta esta maior visibilidade do ROI, torna-se importante a sua utilização na medição da criação de valor dos negócios, uma vez que, menores serão as dificuldades colocadas pelos gestores para a implementação desta perspectiva mais completa de avaliação do desempenho financeiro das empresas. Nesse sentido, iremos demonstrar que esse objectivo pode ser cumprido, desde que os princípios financeiros utilizados na determinação do ROI / ROIC sejam os mesmos que no cálculo do RR ou do EVA<sup>®</sup>, dando origem ao conceito de Rentabilidade Supranormal (RS).

Teixeira (2008) e Neves (2011) chamam a atenção que a RS calculada com base na comparação do ROI / ROIC obtido, com o custo do capital exigido pelos investidores, e na multiplicação dessa margem pelo volume de capitais investidos, permite, igualmente, uma imagem do valor criado no período analisado.

$$\text{RS} = (\text{ROI} - \text{WACC}) \times \text{Activo Líquido}$$

Salientamos que, havendo coincidência nos princípios de cálculo utilizados, obtemos o mesmo resultado numérico face aos indicadores RR ou EVA<sup>®</sup>. Para o comprovar, deixamos de seguida a demonstração da semelhança dos conceitos, utilizando a fórmula tradicional de cálculo do ROI e o RR (a mesma conclusão seria obtida se fossem utilizados o ROIC e o EVA<sup>®</sup> com indicadores semelhantes ao nível de resultados e de valores de investimentos).

Formula de cálculo do ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultados Operacionais}}{\text{Activo Líquido}}$$

Formula de cálculo do Resultado Residual:

$$\text{RR} = \text{Resultados Operacionais} - \text{Activo Líquido} \times \text{WACC}$$

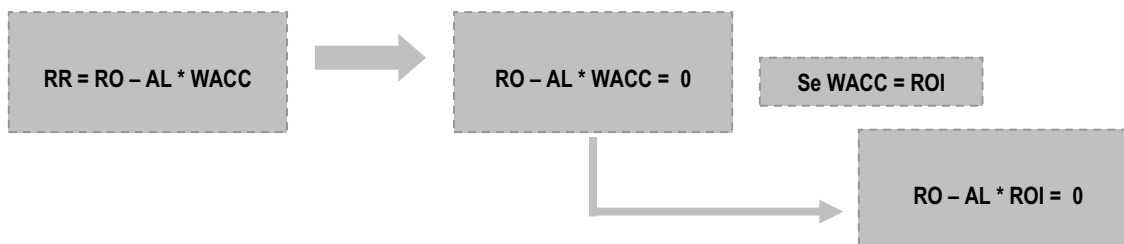
Desenvolvendo a equação do ROI de modo a igualá-la a zero temos:

$$\text{AL} \times \text{ROI} = \text{RO}$$



$$\text{RO} - \text{AL} \times \text{ROI} = 0$$

Como é fácil de verificar, existe uma grande coincidência na forma de cálculo. Vejamos o que sucede se o Resultado Residual for igual a zero:



Deste modo, é possível estabelecer uma relação entre os dois conceitos:

- Se o **ROI = WACC** → o Resultado Residual = 0;
- Se o **ROI > WACC** → o Resultado Residual > 0 porque, significa que a empresa está a gerar uma rentabilidade superior ao custo do capital investido na actividade;
- Se o **ROI < WACC** → o Resultado Residual < 0 porque, significa que a empresa está a gerar uma rentabilidade inferior ao custo do capital investido na actividade.

Vejam-se os seguintes exemplos:

ROI > WACC → RR > 0
Activo Líquido = 1.000 logo, ROI = 10%
Se o WACC = 8%
RR = 100 - 1.000 * 8% = 20 > 0

ROI < WACC → RR < 0
Activo Líquido = 1.000 logo, ROI = 10%
Se o WACC = 12%
RR = 100 - 1.000 * 12% = - 20 < 0

Assim, concluímos que o valor do resultado residual está directamente relacionado com a rentabilidade gerada, sendo positivo ou negativo consoante a rentabilidade da actividade seja superior ou inferior ao custo de financiamento exigido pelos detentores do capital.

Então, conhecendo o custo do capital, podem-se tomar as mesmas decisões calculando o ROI ou o Resultado Residual, determinando-se, inclusivamente, os mesmos valores numéricos em termos de valor criado. Por exemplo:

ROI > WACC → RR > 0
RO = 100
Activo Líquido = 1.000 logo, ROI = 10%
Se o WACC = 8%
RR = 100 - 1.000 * 8% = 20 > 0
<b>Ou</b>
RS → Valor criado = (ROI-WACC) * Activo
RS → Valor criado = 2% * 1.000 = 20

ROI < WACC → RR < 0
RO = 100
Activo Líquido = 1.000 logo, ROI = 10%
Se o WACC = 12%
RR = 100 - 1.000 * 12% = - 20 < 0
<b>Ou</b>
RS → Valor criado = (ROI-WACC) * Activo
RS → Valor criado = - 2% * 1.000 = - 20

Com os exemplos apresentados, fica evidenciado que o conceito de Rentabilidade Supranormal permite identificar, com base no ROI e nas demonstrações financeiras elaboradas regularmente pelas empresas, a capacidade de criação de valor de um negócio em cada período analisado.

Como tal, de que forma a RS poderá permitir a comparação entre a evolução económica e financeira da actividade e os indicadores de avaliação da criação dos negócios (VAL, TIR e *payback*), assentes no cálculo de fluxos de caixa previsionais?

Em primeiro lugar, há a destacar a razão pela qual ao longo dos anos os investigadores optaram pela utilização dos fluxos de caixa na avaliação de empresas e de projectos de investimento: diferem das medidas baseadas nos lucros bem como do ROI e ROIC, porque ao utilizarem as entradas e saídas monetárias, tentam evitar as ambiguidades da contabilidade, corrigindo os efeitos dos custos não desembolsáveis (amortizações e depreciações, provisões e imparidades) e dos critérios de valorimetria, que variam de uma organização para outra e que

influenciam o valor dos resultados. Assim, as medidas baseadas nos fluxos de caixa têm a vantagem de contornar a influência dos diferentes procedimentos utilizados na contabilidade (Young e O'Byrne, 2001, Krauter e Sousa, 2007 e Martins et al, 2010).

No entanto, Young e O'Byrne (2001) afirmam que os fluxos de caixa, para além da dificuldade de operacionalização do seu cálculo no controlo periódico da actividade, na avaliação do desempenho financeiro a curto prazo ou de um único período podem apresentar ainda certas deficiências e devem ser interpretados com cautela. Os seus valores num determinado ano podem ser mais influenciados pelas oportunidades de crescimento do sector do que pelo desempenho operacional no ano em causa. Ou seja, a existência de fluxos de caixa negativos num determinado ano pode não significar mau desempenho, mas sim indicar a existência de uma oportunidade de investimento que provocou um aumento de saídas monetárias em projectos que no longo prazo serão criadores de valor para a organização. Consequentemente, nesse ano, a organização não é capaz de financiar o seu investimento total a partir dos fluxos de caixa gerados internamente. Contudo, nos exercícios seguintes poderá rentabilizar esse investimento, gerando excedentes financeiros positivos. Logo, os fluxos de caixa deverão ser utilizados apenas quando se pretende analisar o impacto de decisões estratégicas em vários exercícios económicos.

Tendo ainda em atenção os fluxos de caixa, Neves (2011) recomenda para a avaliação do desempenho financeiro de uma empresa a utilização dos indicadores valor económico criado (VEC) e taxa interna de rendibilidade efectiva (TIRE), que são medidas baseadas nos fluxos de caixa históricos. O seu cálculo considera a capitalização dos diversos fluxos de caixa para o final do último ano em análise, aferindo se a rendibilidade gerada ao longo do período estudado foi superior ao custo do capital exigido pelos investidores. Assim, pretende-se que exista a possibilidade de comparação entre os fluxos de caixa previsionais e as entradas e saídas monetárias que efectivamente ocorreram. No entanto, tal como anteriormente referido, esta metodologia apresenta a grande desvantagem da informação necessária não se obter directamente das demonstrações financeiras normalmente utilizadas como referência pelas pequenas e médias empresas (que representam mais de 90% do universo empresarial em Portugal), isto é, o balanço e a demonstração de resultados. Para além disso, necessita de dados de vários anos para se obter uma imagem mais concreta da criação de valor ocorrida.

Em simultâneo, a investigação financeira tem demonstrado que quando se utilizam correctamente o RR e o EVA®, estas medidas apresentam avaliações idênticas às efectuadas pelos métodos dos fluxos de caixa, o que para além de permitir tomar o mesmo tipo de decisões relativamente à criação dos negócios, também facilita a análise do desempenho histórico periódico, pois não são necessários diversos exercícios para se avaliar a criação de valor efectiva (Neves, 2011).

Logo, existindo semelhança de resultados entre o RR e o EVA®, face aos indicadores de criação de valor com base nos fluxos de caixa e, permitindo a Rendibilidade Supranormal obter valores numéricos exactamente iguais aos primeiros indicadores, torna-se possível utilizar o ROI, se bem que comparado com o custo do capital, como referência para medir a criação de valor, tanto na decisão inicial da realização dos investimentos, como no controlo periódico da actividade. O trabalho de Amaro (2012) demonstra, em parte, esta realidade.

Desta forma, irá ser possível fazer uma monitorização efectiva da evolução do negócio face às previsões e objectivos inicialmente estabelecidos, utilizando as demonstrações financeiras que as empresas elaboram regularmente com base na sua contabilidade.

Em anexo, irá ser apresentado um estudo de caso onde iremos demonstrar a semelhança de valores entre a rendibilidade supranormal e os fluxos de caixa para a tomada de decisão por parte do empreendedor, na avaliação económica e financeira de criação do negócio, bem como o papel da rendibilidade supranormal na comparabilidade entre previsões e realizações através da simples utilização da demonstração dos resultados e dos balanços.

### Conclusão

Após a realização deste trabalho de investigação, concluímos que, de facto, existe uma elevada dificuldade no contexto empresarial na monitorização da actividade face aos estudos de viabilidade económica e financeira, que normalmente são realizados com base nos fluxos de caixa futuros.

Verificámos também que, a medição da criação de valor é extremamente importante para o empreendedor, para garantir que tenha uma imagem real da evolução da actividade e da sua capacidade para criar uma rendibilidade acima da que os investidores esperam obter.

Finalmente, demonstrámos que o conceito de rendibilidade supranormal permite avaliar a criação de valor, tanto no momento da decisão da criação do negócio, como durante o seu desenvolvimento normal. Deste modo, garante-se uma interligação entre as previsões e as realizações e um maior poder de decisão e de acção por parte do empreendedor, factores esses, fundamentais no actual contexto empresarial.

### Bibliografia

- AMARO, António (2012); *Evolução da criação de valor no sector petrolífero português*; Tese de mestrado não publicada; Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay (2001); *Management Control Systems*; 10ª edição; McGraw-Hill.
- BRÁS, Filomena; ARMADA, Manuel (1999); *Sobre a Geração de Valor e Avaliação de Empresas*; Estudos de Gestão – Revista do ISEG, Vol. IV nº3.
- BREALEY, R.; MYERS, S. (1998); *Princípios de finanças empresariais*; 5ª edição; McGraw-Hill.
- CACHADINHA; BEZELGA; REIS (1995); *Grupos Estratégicos e Performance das empresas no sector de construção*; Revista Portuguesa de Gestão, nº IV/95.
- DAMODARAN, Aswath (2007); *Damodaran on Valuation – Security analysis for investment and corporate finance*; 2ª edição; John Wiley and Sons
- DESAI, M.; FERRI, F. (2006); *Understanding Economic Value Added*; Harvard Business Review; July.
- KILLSTROM, Pekka (2005); *Strategic Groups and Performance of the firm – Towards a new competitive environment in the Finnish Telecommunications Industry*; Tese de mestrado em gestão; Helsinki school of Economics.
- KRAUTER, E.; [SOUSA, A. F.](#) (2007); *Medidas de Avaliação de Desempenho Financeiro e Criação de Valor para o Acionista: Um Estudo de Caso*; 5ª Semead - Seminários em Administração; São Paulo, Brasil.
- LEASK, Graham; PARKER, David (2004); *Strategic groups, competitive groups & performance within the UK pharmaceutical industry: improving our understanding of competitive process*; Aston Business research Papers.
- LIMA, José Barreiro (2002); *Performance e Estratégias – Análise de Empresas Líderes no Sector da Construção em Portugal*; Tese de mestrado em gestão de empresas; Unviersidade do Porto.
- MARTINS, A.; CRUZ, I.; GONÇALVES, P. G.; SILVA, P.P.; AUGUSTO, M. (2010); *Manual de Gestão Financeira Empresarial*; Coimbra; Coimbra Editora.
- MATIAS, Rogério (2009); *Cálculo financeiro – teoria e prática*; 3ª edição; Escolar Editora
- MENEZES, Caldeira (2003); *Princípios de Gestão Financeira*; 9ª edição; Editorial Presença.
- MCNAMARA, Gerry; DEEPHOUSE, David; LUCE, Rebecca (2002); *Competitive Positioning within and across a Strategic Group Structure: the performance of core, secondary, and solitary firms*; Strategic Management Journal
- MOTA, António; NUNES, João; FERREIRA, Miguel (2004); *Finanças empresariais – teoria e prática*; Publisher Team.
- NEVES, João Carvalho (2012); *Análise e relato financeiro – uma visão integrada de gestão Empresa*; 2ª edição; Texto Editores.

- NEVES, João Carvalho (2011); *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*; 2ª edição; Texto Editores.
- NEVES, João Carvalho (2002); *Avaliação de Empresas e Negócios*; McGrawhill.
- NILSSON, Fredrik; OLVE, Nils-Goran (2001); *Control Systems in Multi-Business Companies: From Performance Management to Strategic Management*; European Management Journal, Vol. 19 nº4.
- SHORT, Jeremy; PALMER, Timothy; KETCHEN, David (2002); *Resource-Based and Strategic Group Influences on Hospital Performance*; Health Care Management Rev, 27(4).
- SOLOMON, D. (1965). *Divisional Performance: Measurement and Control*; Homewood; Irwin.
- STEWART, G. Benneti (1994); *EUA: Fact and Fantasy*; Journal of Applied Corporate Finance; Volume 7 number 2.
- TEIXEIRA, Nuno (2008); *A rendibilidade e a criação de valor*; XIII Encontro AECA; Aveiro; Portugal.
- TEIXEIRA, Ana Bela; ALVES, Teresa (2003); *A Contabilidade e o Valor, na Perspectiva dos Utilizadores da Informação Financeira*; XV Encontro nacional da ADCES: Contabilidade e Valor: Novos Contextos.
- TEIXEIRA, Nuno; PARDAL, Pedro (2005); *Uma nova visão empresarial*; Trabalho não publicado no âmbito do 1º concurso de projectos de investigação do IPS.
- YOUNG, David (1997); *Economic Value Added: A Primer for European Managers*; European Management Journal; Vol. 15.
- YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. (2001); *EVA and Value-Based Management*; New York; McGraw-Hill.

## EMPREENDEDORISMO, SUSTENTABILIDADE E VIABILIDADE NAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS

---

Francisco Carreira, [francisco.carreira@esce.ips.pt](mailto:francisco.carreira@esce.ips.pt), ESCE-IPS

Mónica Diz, [f.carreira@esce.ips.pt](mailto:f.carreira@esce.ips.pt), ISCTE

Rute Abreu, [ra\\_ipg@hotmail.com](mailto:ra_ipg@hotmail.com), ESTG-IPG

Fátima David, [sdavid@ipg.pt](mailto:sdavid@ipg.pt), ESTG-IPG

**RESUMO:** A produção de vinho é uma das principais atividades económicas do setor agrícola em Portugal, pelo que é determinante compreender o seu papel empreendedor na economia, ao mesmo tempo que se deve perceber a sua sustentabilidade e propor estratégias capazes de influir na sua viabilidade de uma forma integrada. As empresas vitivinícolas são um alvo de investimento ao contribuírem para a expansão da economia ao mesmo tempo que promovem a melhor tradição de produção de vinho e outros produtos víquicos, no quadro da promoção das zonas rurais, conduzindo ao desenvolvimento local.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo, Sustentabilidade, Viabilidade, Responsabilidade Social, Empresas Vitivinícolas.

### Introdução

Portugal é o país que, a nível mundial, mais área agrícola destina à plantação de uva (Aguiar, 2000), fundamentalmente devido às condições edafo-climáticas, sendo por isso classificado, por excelência, como um produtor de vinhos com características e qualidades únicas (MADAP, 2007). Segundo as Estatísticas Agrícolas de 2011 (INE, 2012: 103):

*“Tradicionalmente, Portugal é autossuficiente em vinho, produzindo mais do que consome (...) na campanha de 2010/2011, com uma produção vinícola superior em 21% em relação à campanha anterior, o grau de autoaprovisionamento atingiu os 140%. Como consequência, as exportações de vinho aumentaram, assim como as existências de vinho na produção e no comércio. Registou-se igualmente um ligeiro aumento do consumo (+2%), que se fixou nos 44,2 l de vinho por habitante nesta última campanha.”*

Nesta medida, a produção de vinho é uma das principais atividades económicas em Portugal, pelo que é determinante o estudo das empresas vitivinícolas, por forma a compreender o seu papel na economia.

A análise teórica suporta-se numa revisão da literatura sobre a temática do empreendedorismo, com particular ênfase na relevância da *accountability*, que de forma responsável e transparente, permite compreender a extensão dos diferentes impactos na economia. Da literatura financeira sobressai a análise de indicadores que, apesar de não ser totalmente transversal, permite: identificar os pontos fortes e fracos da empresa ao nível económico e financeiro; definir tendências e guiar os investidores e sócios para análises e ações futuras (Vieira e Barroso, 2001).

Enquanto, a análise empírica é exploratória e longitudinal, ao conjugar a perspetiva empresarial com a perspetiva da sustentabilidade, associando ao valor acrescentado que estas empresas incorporam, a certeza da sua viabilidade. Este caso de estudo é suportado em todas as empresas que se encontram disponíveis no Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI, 2011) selecionadas através da Classificação de Atividades Económicas (CAE), com CAE 11021 - Produção de vinhos comuns e licorosos. Após um processo de depuração, selecionou-se uma amostra de empresas desdobrada por região vitivinícola e recolheu-se informação financeira para efetuar uma análise da viabilidade.

Este caso de estudo estrutura-se em três pontos. A seguir à presente introdução aborda-se, metodologicamente, o empreendedorismo através da sustentabilidade e viabilidade das



empresas vitivinícolas. Assim, no ponto 1 discute-se a relevância do empreendedorismo nas empresas vitivinícolas, em particular, e no setor agrícola, em geral, para revitalizar económica e socialmente as zonas rurais. No ponto 2 contextualiza-se a sustentabilidade das empresas vitivinícolas, dos espaços rurais e dos recursos naturais, que de forma responsável e transparente é garantida pela prestação de contas. No ponto 3 fundamenta-se a viabilidade através do aumento da competitividade das empresas vitivinícolas, recorrendo ao tratamento de dados contabilísticos, dos exercícios económicos de 2006 a 2008, disponibilizados na base de dados SABI (SABI, 2011). Para finalizar, apresentam-se as conclusões que sintetizam o caso de estudo apresentado.

### 1 – O Empreendedorismo nas Empresas Vitivinícolas

Entre as muitas definições na literatura, sobressai a proposta de Timmons (1994: 35), ao definir empreendedorismo como:

*“a capacidade de criar e construir qualquer coisa a partir do nada. É iniciar, fazer, conseguir e construir uma empresa ou organização, em vez de a ficar apenas a olhar, analisar ou descrever. É a habilidade de construir uma equipa, de saber encontrar, organizar e controlar recursos, e de tomar riscos calculados.”*

Nestes termos, concorda-se com o autor, ao defender que a proximidade em relação aos problemas concretos permite uma caracterização mais aprofundada de cada caso de estudo e o desenho de soluções inovadoras melhor adaptado a cada realidade, num processo de habilidades, competências e conhecimentos. Por conseguinte, o enfoque no setor vitivinícola abre caminho ao alargamento e à promoção de ações para a produção e a comercialização de um produto agrícola (vinho) com características ímpares.

Paralelamente, à especificidade do setor agrícola e às diferentes problemáticas que o rodeiam, a vitivinicultura detêm importância suficiente e, por isso, merece uma extensa divulgação de leis, normas e regulamentos (CE, 2003), que permitem às empresas acompanhar o progresso que se regista noutros países a nível mundial. Por exemplo, Portugal ao encontrar-se sujeito à forte rivalidade dos vinhos oriundos da Argentina, Chile, EUA, Austrália e África do Sul, tem introduzido novas tendências no mercado do vinho e com isso ganhou novos consumidores. Contudo, nem sempre a dinâmica dos vinhos portugueses é suficientemente assegurada e em alguns mercados tem perdido visibilidade.

No contexto atual de agravamento dos problemas de pobreza e de emergência de novas realidades económicas, sobredimensionadas na maioria dos casos, são exigidas novas dinâmicas criadas pelo empreendedorismo. Por um lado, necessárias ao aumento do bem-estar dos cidadãos e à redução do risco de comportamentos nocivos (Abreu *et al.*, 2011). Por outro lado, mais oportunas, enquanto novas formas de organização económica e novas fileiras comerciais, com profundos efeitos económicos e sociais que conduzem às imprescindíveis alterações (Schumpeter, 1934; Sorensen e Stuart, 2000). No entanto, a criação de organizações, como adegas cooperativas e associações, com objetivos meramente promocionais do vinho, fazem com que o poder da rivalidade do setor seja atenuado, passando o mercado a ser classificado como mais sustentado.

Nesta sequência, o desenvolvimento destas atividades, com a eficaz e eficiente utilização de recursos, permite aumentar a margem de manobra das empresas vitivinícolas na prossecução dos seus objetivos e satisfazer a sua viabilidade, já que a atuação destas empresas passa pelo cumprimento do princípio da sustentabilidade que, de acordo com Crowther e Rayman-Bacchus (2004: 239), se refere:

*“ao efeito que as medidas tomadas no Presente têm sobre as opções disponíveis no futuro. Se os recursos são utilizados, no Presente, então eles não vão estar disponíveis para uso no futuro, sendo isto particularmente preocupante uma vez que os recursos são finitos”.*

Nesta perspetiva de sustentabilidade, o empreendedorismo está assente na exploração de oportunidades criadas pela mudança. À semelhança do que ocorre, quer a nível nacional, quer a nível internacional, o empreendedorismo surgiu como uma forma inovadora de lidar com

necessidades complexas. Por exemplo, o excesso de cultura da vinha e de produção e comercialização de vinho tem determinado como consequência o aumento de existências, diminuindo o nível de escoamento do vinho e fazendo com que o preço do mesmo baixe. Assim, no Quadro nº 1 verifica-se a tendência de redução do preço em quase todas as castas, no período 2005-2007, como resultado da produção em pequena quantidade, apesar da excelência da qualidade, pese embora as exigências no envelhecimento, durante largos anos, em barricas de carvalho, conducentes ao aumento dos custos de produção.

Quadro nº 1 – Distribuição do preço do vinho em Portugal, 2005-2007

Produtos vegetais	Anos	Unidade	2005	2006	2007
<b>Vinho de qualidade</b>					
Generoso VLQPRD (inclui Porto)		Euros/hl	339,41	338,65	362,32
Outros vinhos de qualidade:					
CVR - Vinhos Verdes		€	233,31	226,65	225,33
CVR - Alentejana		€	244,82	219,12	220,38
CVR - do Dão		€	200,23	200,66	206,66
CVR - Vinhos do Douro ( exclui Porto)		€	174,52	191,54	169,78
CVR - Ribatejana		€	281,57	294,68	298,17
CVR - Távora - Varosa		€	251,35	261,12	287,02
CVR - Beira Interior		€	270,50	265,49	255,18
CVR - Alenquer, Arruda e Torres Vedras		€	216,13	221,56	225,87
CVR - Bairrada		€	234,25	243,24	234,55
Outras CVR:		€	243,92	237,49	217,97
<b>Vinho regional</b>		Euros/hl	186,79	189,38	194,58
Outro vinho de mesa		€	32,43	29,54	28,85

Fonte: INE (2008).

Do Quadro nº 1 sobressai também que o vinho é diferenciado numa base de identidade regional, já que a regulamentação e a certificação do mesmo se justificam em Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR). Apesar de já não ser recente, este setor é fortemente influenciado pelo empreendedorismo assente numa base regional, sendo que Brás (2010: 52) defende que o setor vitivinícola está:

*“ligado à agricultura (viticultura) e de certo modo à indústria de transformação do vinho (vinificação), e ao sector do turismo baseado numa indústria de prestação de serviços.”*

Num cenário de atuação cada vez mais global, as dimensões do negócio permitem controlar as diferentes estratégias comerciais que podem ir: desde a observação das técnicas de tratamento da vinha, à participação nas vindimas, à visita a adegas onde se provam alguns dos melhores vinhos nacionais ou ao turismo numa casa rural situada em qualquer região vitivinícola portuguesa (InfoVini, 2012).

De facto, as empresas vitivinícolas são um dos alvos de investimento com potencial mais inexplorado face à realidade económica portuguesa, já que promovem uma perspetiva empresarial que, não só é responsável, mas também contribui para o crescimento e para o emprego. Admite-se, ainda, que a viabilidade de uma empresa vitivinícola pertencente ao setor agrícola é, profundamente, afetada pela estrutura económica, sendo que as empresas estão cada vez mais preocupadas com a realidade que as rodeia, tanto interna como externamente (Samuelson e Nordhaus, 2005), procurando, também elas, aumentar as dimensões para compensar as alterações próprias das dinâmicas do negócio disponibilizadas ao cliente.

Ao mesmo tempo que numa perspetiva sustentável, os estudos desenvolvidos nos últimos anos e os diferentes casos de estudo, por exemplo, *Quinta da Ervamoira* ou *Quinta dos Termos*, compreendem um setor com maior viabilidade em relação a outros. Todavia, revela-se necessário desenvolver também estratégias económicas e financeiras, de modo a aumentar a vantagem competitiva destas empresas, o que não deixa de ser, por vezes, facilmente imitável, deixando-as em maior vantagem pela consolidação da sustentabilidade.

## 2 – A Sustentabilidade nas Empresas do Setor Vitivinícola

A sustentabilidade das empresas vitivinícolas depende do empreendedorismo, por via do desenvolvimento e da afirmação dessas empresas, designadamente através dos espaços rurais, em geral, e dos recursos naturais, em particular. Tal como é referido por Matten e Crane (2005) e Peredo e McLean (2006), o desenvolvimento sustentável constitui uma prioridade central, de modo a combater a pobreza, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente. Para o desenvolvimento destas atividades, os autores defendem que cabe aos decisores políticos e às entidades públicas que supervisionam a atividade agrícola a valorização de metas empresariais, de modo a ser compatível com a harmonia social, criando valor acrescentado.

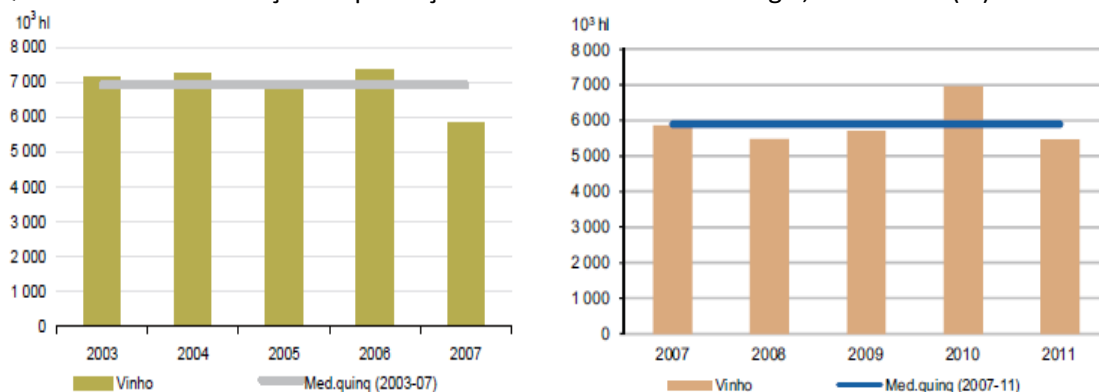
Entre as entidades públicas, cabe identificar o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), que regula o setor, tornando-o mais competitivo e sustentável, sendo para tal responsável pela coordenação, regulamentação, controlo e representação de Portugal nas organizações internacionais da União Europeia (UE) e da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) e, ainda, pela dinamização e promoção dos vinhos portugueses. Em que, as Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR) são organizações interprofissionais, que fiscalizam técnicas vitícolas, processos de vinificação e certificam vinhos da região sobre a sua jurisdição.

Neste contexto, o vinho produzido em Portugal apresenta características e qualidade únicas reconhecidas nas diversas regiões em Portugal (Pereira, 2009). Assim, as onze regiões demarcadas enfrentam uma forte competição entre si, agravada pelo facto do setor estar bastante segmentado, sendo a concorrência, igualmente, forte nos vários tipos de vinhos (Alberto e Ferreira, 2007). Segundo o IVV (2012) e Simões (2008), existem as seguintes regiões:

- Norte: Vinhos Verdes é a maior região delimitada pelos rios Douro e Minho e a principal produção é o vinho verde. Trás-os-Montes é delimitada pelo rio Douro e a fronteira espanhola e a principal produção é o vinho regional Transmontano. Douro é a primeira região do Mundo a ser demarcada e regulamentada, delimitada pelo nordeste do continente Português, detém as vinhas mais antigas de Portugal e a principal produção é o Vinho do Porto.
- Centro: Beiras são delimitadas, desde o litoral em Aveiro até ao interior em Castelo Branco e a principal produção é o vinho Dão. Ribatejo situa-se a este da região de Lisboa.
- Sul: Lisboa é delimitada a noroeste de Lisboa, sendo uma das maiores regiões no que diz respeito à proporção de vinho produzido e à área de cultivo de vinha. Península de Setúbal é delimitada a Sul do Tejo e o principal produto é Vinho Moscatel. Alentejo está implantada a Sul do continente Português e é uma superfície plana, com bastante sol todo o ano e uma produção de vinhos de maturação. Só, em 1988, se regulamentaram as primeiras denominações de origem alentejanas e agora detém oito. A região do Algarve está implantada a sul do continente português. Contudo, nos últimos anos está a decrescer devido à substituição de terrenos agrícolas por empreendimentos associados ao setor do turismo (hotéis, aldeamentos e campos de golf).
- Ilhas: Madeira está situada na ilha da Madeira e o principal produto é o vinho da Madeira. Açores está situada no arquipélago dos Açores.

Entre tanta diversidade, sem dúvida que a reforma da Organização Comum do Mercado do Vinho foi a mais devastadora (CE, 1999; Bruch, 2009), já que disponibilizou incentivos ao arranque de vinhas envelhecidas, vinhas implantadas em áreas desfavoráveis e, sempre, à redução/eliminação do potencial de produção excessivo face ao consumo (TCE, 2012). No Quadro nº 2 observa-se a tendência decrescente da produção anual de vinho em Portugal, no período 2003-2011.

Quadro nº 2 – Distribuição da produção anual de vinho em Portugal, 2003-2011 (hl)



Fonte: INE (2008, 2012).

Além do referido anteriormente, o Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agro-Alimentares (OMAIAA, 2011: 7), afirmou ainda que a produção de vinho:

*“diminuiu nas últimas décadas, tendo passado de produções médias anuais de nove a dez milhões de hectolitros, com o consumo per capita em torno dos cem litros/ano, para valores médios atuais à volta de 7 milhões e um consumo per capita para menos de metade.”*

No entanto, para diminuir o risco global do negócio é necessário apostar numa estratégia de internacionalização e por isso a exportação dos vinhos portugueses deve centrar-se na política de comercialização dos produtores portugueses, conjugada com o apoio de várias políticas governamentais. Tradicionalmente, o vinho e os produtos víquicos portugueses são muito apreciados além-fronteiras e segundo Cardeira (2009: 52), o:

*“posicionamento diferenciado permitirá às marcas de maior valor, associadas aos vinhos de maior qualidade, aproveitar as mais-valias adicionais dado que alguns mercados externos valorizam mais que o mercado interno estes produtos premium e tendo em conta que são produtos de preço mais elevado permitirá reduzir os efeitos, mais notórios nestes segmentos mais elevados, de crises na procura interna.”*

Apesar de o vinho não ter produtos substitutos, não se pode menosprezar esta força visto que o setor vitivinícola apresenta um enorme potencial exportador, em constante pressão para inovação, quer nos procedimentos, quer na criação de novos produtos, levando a que a ameaça dos produtos substitutos seja demasiado lenta. Paralelamente, o Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agro-Alimentares publicou a evolução, entre 2000 e 2009, da balança de pagamentos (Quadro nº 3) onde sobressai que as exportações de vinho cresceram muito acima das importações.

Quadro nº 3 – Evolução da Balança de Pagamentos no Setor Vitivinícola, 2000-2009

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Importação</b>	1.984.957	1.703.078	1.364.669	1.378.837	1.583.887
<b>Exportação</b>	2.085.728	1.830.571	2.293.372	3.221.157	3.269.733
<b>Balança de Pagamentos</b>	100.771	127.493	928.703	1.842.320	1.685.846
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Importação</b>	1.423.966	918.338	1.281.278	1.420.641	1.648.432
<b>Exportação</b>	2.657.926	2.958.608	3.472.864	2.932.055	2.396.486
<b>Balança de Pagamentos</b>	1.233.960	2.040.270	2.191.586	1.511.414	748.054

Fonte: OMAIAA (2011: 7).

Segundo Cardeira (2009: 52), a maior percentagem da produção de vinho português tem como principal destino Angola, França, Alemanha e Espanha (OIV, 2012). Contudo, estes mercados

que por serem demasiado grandes, perdem a agilidade e ganham ineficiências dos esforços comerciais desenvolvidos de modo individual pelas empresas vitivinícolas, sendo essencial o apoio de entidades públicas numa promoção mais integrada. Entre algumas das medidas que podem ter o tratamento do mercado como um todo, está a promoção do empreendedorismo porque contribuiu para uma eficiência global à medida que a sociedade é mais desenvolvida e se combatem as resistências convencionais da insustentabilidade de algumas das empresas. Por forma a alcançar a viabilidade, o primeiro passo a desenvolver será uma avaliação destas empresas vitivinícolas visando a perceção do seu comportamento económico-financeiro.

### **3 – A Viabilidade nas Empresas Vitivinícolas**

#### **3.1. A Viabilidade**

A avaliação da viabilidade é baseada numa análise de indicadores (Helfert, 2001). O indicador é um quociente entre duas grandezas correlacionadas e as mesmas são obtidas através das demonstrações financeiras (balanço e demonstração de resultados). Esta análise estabelece diferentes relações entre rubricas das demonstrações financeiras e é um instrumento de apoio que consegue sintetizar um elevado volume de informação (Amaral *et al.*, 2006), permitindo a comparação do desempenho económico-financeiro das empresas ao longo do tempo (Neves, 2000) e retirar ilações para que sejam adotadas intervenções mais robustas de sustentabilidade das mesmas (Bisson *et al.*, 2002).

Os indicadores são, assim, úteis na condensação da informação financeira e constituem-se como instrumentos valiosos para analistas financeiros, sejam eles internos (i.e. empresários ou proprietários) ou externos (i.e. credores, investidores e investigadores) da empresa (Siddiqui, 2006), na medida em que auxiliam a formular juízos e a prescrever soluções. Os indicadores funcionam como “batedores de caça” muito úteis e práticos, ágeis e com bom faro (Vieira e Barroso, 2001). No entanto, existem limitações na utilização desta análise. Não existe um padrão de indicadores económico-financeiros, sendo que é essencial procurar saber quais os indicadores adequados para o estudo em questão (Neves, 2000) e é difícil definir os limites de classificação de um valor do indicador como “bom” ou “mau” (Farinha, 1994).

#### **3.2. As Empresas Vitivinícolas**

A população, objeto de estudo, é composta pelas empresas vitivinícolas em Portugal. A SABI, versão 36.1, é uma base de dados económicos e financeiros de empresas portuguesas e espanholas, bastante utilizada nas áreas financeira e comercial. As empresas foram selecionadas através da CAE 11021 - Produção de vinhos comuns e licorosos.

A primeira limitação da população é a dicotomia entre a região vitivinícola e a região da base de dados (SABI). As regiões vitivinícolas são regiões demarcadas pelo tipo de vinho produzido, enquanto as regiões da base de dados (SABI) são as resultantes da divisão administrativa do território português. Enquanto na SABI, as empresas surgem agrupadas pelas regiões onde têm a sua sede social, existem casos, nem sempre coincidentes, nomeadamente as regiões Norte e Centro.

A segunda limitação da população é a dicotomia contabilística, na medida em que no presente caso de estudo tem por base dados segundo o Plano Oficial de Contabilidade (POC), já que o número de exercícios económicos comparáveis são três (2006 a 2008). Enquanto, segundo o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) apenas existiam disponíveis dois exercícios (2009 e 2010). Assim, perante a alteração do quadro contabilístico português, em 2009, entendeu-se que só se poderia analisar informação homogénea numa base POC.

A terceira limitação da população foi a exclusão de alguns indicadores, uma vez que apresentavam uma fraca representatividade de dados homogéneos das empresas da amostra, pelo que a definição da amostra e das respetivas regiões vitivinícolas, se repartiu por uma análise de indicadores em distintas fases.

Face ao exposto, a seleção da amostra distribuiu-se por três fases complementares. Na primeira fase, selecionaram-se as empresas vitivinícolas a operarem em Portugal com CAE 11021 e elegeram-se, apenas, as que indicaram pertencer exclusivamente a essa CAE, tendo-se obtido 541 empresas. Na segunda fase, selecionaram-se as empresas que apresentaram atividade, com volume de negócios em cada um dos exercícios económicos entre 2006 a 2008. Assim, das 541 anteriores, o número de empresas foi reduzido em 199, sendo que a amostra passou para 342 empresas. Na terceira fase, selecionaram-se as empresas das regiões do Algarve, Madeira e Açores. Contudo, porque estas apresentaram uma representatividade económica muito residual, face ao total, e existiam insuficiências de alguns dados foram excluídas 21 e amostra final passou para 321 empresas.

**Quadro nº 4 – Distribuição da amostra de empresas por região, 2006 a 2008**

Região	Distritos	Nº de empresas por Distrito	Nº de empresas por região	%
Norte	Braga	18	132	41,12%
	Bragança	6		
	Porto	64		
	Viana do Castelo	6		
	Vila Real	38		
Centro	Aveiro	23	85	26,48%
	Castelo Branco	2		
	Coimbra	7		
	Guarda	14		
	Leiria	8		
	Viseu	31		
Lisboa e Vale do Tejo	Lisboa	29	66	20,56%
	Santarém	19		
	Setúbal	18		
Alentejo	Beja	9	38	11,84%
	Évora	17		
	Portalegre	12		
<b>Totais</b>		<b>321</b>	<b>321</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Diz (2011: 33).

Em síntese, a amostra final é composta por 321 empresas, dispersas por quatro regiões: Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, e Alentejo, conforme a Quadro nº 4. Ao analisar a distribuição das empresas por região constatou-se uma heterogeneidade entre as regiões, sendo a região Norte a que apresenta uma maior representatividade da amostra, com 41% do total das empresas da amostra; seguida pela região Centro com 27%, Lisboa e Vale do Tejo com 21% e, por último, o Alentejo com 12% do total das empresas da amostra.

Dado o extenso volume de informação financeira foi retirada da literatura uma bateria de indicadores para avaliar o setor vitivinícola e que está subdividida em quatro grupos: rentabilidade, liquidez, alavanca financeira e, por último, funcionamento (Brealey e Myers, 2002; Ehrardt e Brigham, 2012). No entanto, não existe padronização dos indicadores, implicando a sua escolha, consoante o objetivo de análise, maior relevância e comparação (Damodaran, 2012).

### 3.3. Indicadores de rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade focam a capacidade de empresa para promover uma exploração que gera uma margem líquida, com capacidade dos ativos para gerarem rendimento e capacidade da empresa de remunerar os seus acionistas/sócios. No Quadro nº 5 estão expressos estes indicadores em percentagem, da relação entre o resultado e o volume de negócios ou uma grandeza de capital (Neves, 2000).

A Rentabilidade Operacional das Vendas relaciona o resultado operacional e o volume de negócios, sendo que pode refletir uma alteração de preços, uma redução de gastos dos fatores utilizados no processo produtivo ou uma maior eficiência dos mesmos (Ehrardt e Brigham,



2012). No Quadro nº 5 registam-se valores entre 7,2% em 2006 e 6,2% em 2008, porém a média da rentabilidade dos três anos analisados é de 6,85% e tem uma evolução negativa pouco acentuada, porque não é influenciada pelos gastos financeiros nem os impostos.

A Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP) espelha a capacidade da empresa gerar o retorno para os acionistas da empresa. Assim, a rentabilidade do capital próprio está num patamar aceitável, comparativamente, com as taxas de rentabilidade do mercado de capitais e o custo do financiamento (Neves, 2000). No Quadro nº 5 registam-se valores próximos de 4,59% da RCP para a amostra do setor vitivinícola (que oscila entre 5,55% de 2006 e 3,53% em 2008).

A Rentabilidade do Ativo analisa a capacidade que a empresa tem em gerar lucros, a partir do seu ativo líquido, isto é, mede a eficácia da gestão utilizada nos seus ativos e é útil para avaliar a possibilidade de obtenção de financiamento, sendo que se verifica um valor consideravelmente mais baixo que a rentabilidade operacional das vendas e demonstra menor eficácia da gestão na utilização nos seus ativos para gerar lucros (Neves, 2000).

**Quadro nº 5 - Indicadores de rentabilidade por anos (%)**

	2006	2007	2008
<b>Rentabilidade Operacional das Vendas</b>	7,2	7,2	6,2
<b>Rentabilidade dos Capitais Próprios</b>	5,6	4,7	3,5
<b>Rentabilidade do Ativo</b>	3,1	3,3	2,7

Fonte: Adaptado de Diz (2011: 49).

Após as considerações anteriores, avalia-se o enfoque dos mesmos repartidos por regiões. O Quadro nº 6 apresenta as rentabilidades com fortes disparidades por região. A região Norte possui resultados bastante positivos, e acima da média nacional, comparativamente às outras regiões. As restantes regiões apresentam baixos resultados de rentabilidade. A região do Alentejo obteve resultados negativos em todos os tipos de rentabilidade. Por exemplo, a rentabilidade operacional das vendas na região Norte ascende a 8,7%, contra os -0,3% da região do Alentejo ou os 1,3% da Região Centro.

**Quadro nº 6 - Indicadores de rentabilidade por regiões (%)**

	Norte	Centro	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo
<b>Rentabilidade Operacional das Vendas</b>	8,7	1,3	3,2	-0,3
<b>Rentabilidade dos Capitais Próprios</b>	6,7	-2,1	-2,8	-7,7
<b>Rentabilidade do Ativo</b>	4,1	0,8	1,2	-0,0

Fonte: Adaptado de Diz (2011: 55).

### 3.4. Indicadores de liquidez

Os indicadores de liquidez estudam a capacidade da empresa reembolsar as suas dívidas em diferentes temporalidades, segundo se expressa no Quadro nº 7. Segundo Neves (2000), as instituições bancárias concedem empréstimos de curto prazo, mas preocupam-se com a capacidade de reembolso dessa dívida e usam os indicadores de liquidez. No entanto, existe uma limitação neste tipo de indicador que é a volatilidade das avaliações dos ativos e passivos de curto prazo, através da liquidez, que podem deixar, rapidamente, de serem válidas.

**Quadro nº7 - Indicadores de liquidez por anos**

	2006	2007	2008
<b>Liquidez Geral</b>	1,75	1,73	1,74
<b>Liquidez Reduzida</b>	0,71	0,70	0,69
<b>Liquidez Imediata</b>	0,12	0,13	0,08

Fonte: Adaptado de Diz (2011: 51).

Para o presente estudo foram considerados os seguintes indicadores:

- **Liquidez Geral** evidencia a capacidade de uma empresa solver as suas obrigações correntes, ou seja, em que medida o passivo de curto prazo está coberto por ativos que se esperam, em idêntico período de tempo, serem convertidos em meios financeiros líquidos (Farinha, 1994). Este indicador levou que alguns autores sugerissem que o valor deste indicador fosse igual ou superior a 1, para que se possa considerar que existe equilíbrio financeiro e capacidade de liquidez (Neves, 2000).
- **Liquidez Reduzida** expressa a capacidade que uma empresa solver as suas obrigações correntes, mas de uma forma mais exigente, uma vez que admite que os inventários não têm capacidade de transformação imediata em meios financeiros líquidos, ou seja, não têm características de liquidez, pelo que deduz os inventários ao ativo circulante na equação da liquidez geral. Isto proporciona um melhor julgamento sobre a situação de tesouraria da empresa do que a liquidez geral (Menezes, 1996).
- **Liquidez Imediata** restringe ao máximo o conceito de ativos líquidos, cingindo-se, apenas, aos meios financeiros líquidos de uma empresa (Farinha, 1994), ou seja, no cálculo do indicador de liquidez imediata é avaliada a capacidade da empresa pagar as suas dívidas de imediato utilizando apenas, depósitos bancários, caixa e títulos negociáveis.

Quadro nº 8 - Indicadores de liquidez por regiões

	Norte	Centro	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo
Liquidez Geral	1,92	1,40	1,41	1,30
Liquidez Reduzida	0,70	0,79	0,70	0,55
Liquidez Imediata	0,14	0,08	0,04	0,03

Fonte: Adaptado de Diz (2011: 55).

O Quadro nº 8 apresenta vários indicadores entre 2006 e 2008:

- **Liquidez geral** superior a 1, o que revela boa situação financeira no curto prazo e verifica-se que todas as regiões apresentam um resultado superior a 1, o que revela numa boa situação financeira no curto prazo, sendo a região Norte aquela que apresenta o indicador mais elevado e a região do Alentejo aquela que detém pior resultado.
- **Liquidez reduzida** é menor que o indicador anterior, o que significa que o setor tem em conta os seus inventários para solver as suas obrigações de curto prazo em todas as regiões, este indicador é bastante mais baixo que o anterior. Sem inventários, a região Centro é a região com maior capacidade de solver as suas dívidas, no curto prazo, e a região do Alentejo a que apresenta menor capacidade.
- **Liquidez imediata** denota que o setor quase não tem capacidade de solver dívidas no curto prazo apenas com os meios financeiros líquidos, sendo que o setor não sofreu fortes oscilações na sua liquidez no período em estudo. Todas as regiões têm pouca capacidade de solver as suas dívidas, no curto prazo, apenas com os meios financeiros líquidos, sendo essas dificuldades mais expressivas no Alentejo e em Lisboa e Vale do Tejo com 0,03 e 0,04, respetivamente. A região Norte é a região com maior liquidez imediata, tendo cerca de 0,14, o dobro da média nacional.

### 3.5. Indicador de alavanca financeira

O indicador de alavanca financeira têm como principal objetivo compreender o peso do capital próprio e do capital alheio como fonte de financiamento da empresa expresso no Quadro nº 9. O indicador de alavanca financeira é útil na análise de crédito, identificando as dívidas que a empresa contraiu e as implicações que as mesmas têm na exploração (Neves, 2000). Em síntese, mensura o risco que se corre ao se conceder crédito adicional. No presente estudo foi considerada a Autonomia Financeira que determina qual a percentagem do ativo da empresa,

que se encontra a ser financiada por capitais próprios (Farinha, 1994). Quanto maior for o peso do capitais próprios na sua estrutura de financiamento, mais baixo será o grau de risco relacionado com a mesma e, conseqüentemente, maior capacidade de endividamento potencial (Ehrardt e Brigham, 2012).

**Quadro nº 9 - Indicador de Alavanca Financeira por anos**

	2006	2007	2008
<b>Autonomia Financeira</b>	<b>39,9%</b>	<b>41,0%</b>	<b>41,7%</b>

Fonte: Adaptado de Diz (2011: 51).

A alavanca financeira de uma empresa pode compreender o peso do capital próprio e do capital alheio como fonte de financiamento da empresa, verificando-se um aumento da autonomia financeira, em cerca de 2% (entre 2006 a 2008), que se deve ao aumento do capital próprio, no decorrer do período em estudo.

**Quadro nº 10 - Indicadores de Alavanca Financeira por regiões**

	Norte	Centro	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo
<b>Autonomia Financeira</b>	<b>47,7</b>	<b>33,9</b>	<b>25,0</b>	<b>21,29</b>
<b>Estrutura do Endividamento</b>	<b>72,1</b>	<b>69,9</b>	<b>48,0</b>	<b>58,35</b>
<b>Cobertura dos Encargos</b>	<b>305,9</b>	<b>214,6</b>	<b>182,4</b>	<b>189,8</b>

Fonte: Adaptado de Diz (2011: 55)

No Quadro nº 10 verifica-se que todas as regiões detêm um peso inferior de capital próprio, em relação ao capital alheio. Quando calculados os diversos indicadores, de alavanca financeira, todos revelam que o setor é bastante dependente de capitais alheios. No entanto, existem regiões que conseguem ser mais autónomas que outras, ou seja, comportam mais capitais próprios para o financiamento da sua atividade, como é o caso da região Norte. Esta consegue estar acima da média nacional em todos os indicadores analisados. A região do Alentejo e a região de Lisboa e Vale do Tejo são as regiões mais dependentes de capitais alheios (cerca de 79% e 75%, respetivamente). Há que salientar que as regiões que apresentam maior dependência de capitais alheios, são também, aquelas que projetam mais endividamentos a longo prazo e que detêm menos cobertura de encargos financeiros.

**3.6. Indicadores de funcionamento**

Os indicadores de funcionamento analisam a eficiência das decisões na gestão dos recursos aplicados. Os indicadores de funcionamento apuram-se em termos de rotação ou número de dias de funcionamento (Neves, 2000), especificamente:

- **Prazo Médio de Recebimento:** A eficácia na concessão de créditos compreende um conjunto de procedimentos que visam encurtar o período de tempo que medeia entre a emissão de guia de saída e o efetivo recebimento da fatura e controlar a idade dos créditos e as responsabilidades individuais dos clientes. A correta e clara definição das condições de venda, como os descontos de pronto pagamento, assim como, a permanente seleção dos clientes, faz com que haja uma redução do prazo médio de pagamento (em número de dias) e assim uma redução de risco no crédito concedido (Menezes, 1996). Assim, o prazo médio de recebimento mede o tempo, em média que os clientes demoram a pagar as suas dívidas para com a empresa, isto é, reflete o nível de eficácia na concessão de crédito.
- **Prazo Médio de Pagamento:** A política de pagamentos tem influência na situação da estrutura de tesouraria da empresa e na possibilidade de recurso a fontes de

financiamento alternativas menos dispendiosas. Na verdade, a existência de uma situação estrutural de tesouraria equilibrada facilita imenso o acesso a recursos financeiros alternativos, pois a capacidade de negociação e a imagem de crédito da empresa são, evidentemente positivamente afetadas (Menezes, 1996). Assim, através do prazo médio de pagamento (em número de dias), a empresa consegue perceber essa capacidade de negociação com os fornecedores, apurando quanto tempo demora a pagar as dívidas aos fornecedores.

- Rotação dos Capitais Investidos (ou do ativo): é uma medida da capacidade da empresa para gerar resultados com os seus ativos totais e expressa, com que grau de eficiência a empresa tem usado os seus ativos para gerar rentabilidade das vendas. Mede o grau de eficiência global da gestão na utilização do investimento total (Neves, 2000). Uma empresa que apresente um baixo coeficiente de rotação do ativo, tem alguns valores ativos improdutivo, alguns sobrevalorizados ou gestão inadequada, ou mesmo a combinação desses fatores (Vause, 2001). No entanto, salienta-se a idade deste indicador, visto que os seus valores são diferentes face a uma empresa com investimentos recentes e outra em que os imobilizados já se encontrem obsoletos (Ehrardt e Brigham, 2012). Quanto maior a rotação do ativo menor serão as necessidades de financiamento do ciclo de exploração (Carrilho *et al.*, 2005).
- Rotação dos Inventários: Dado a grande importância que os inventários têm para o setor vitivinícola, torna-se importante compreender a capacidade da empresa renovar os bens que compõem os seus inventários. A importância dos inventários na empresa vai aumentando ao longo do seu processo produtivo, pois a incorporação dos gastos dos outros fatores produtivos (remunerações dos trabalhadores, depreciações dos ativos, entre outros) contribui para o acréscimo do respetivo valor e, conseqüentemente, dos investimentos (Menezes, 1996). Assim, o indicador de rotação dos inventários evidencia o nível de produtividade da empresa, a qual será mais elevada à medida que aumente a velocidade de rotação, ou seja, o número de vezes que os inventários se transforma durante um certo período de tempo (Neves, 2000).

No que respeita ao funcionamento do setor vitivinícola, verifica-se que o setor sustenta valores bastante elevados, tanto no prazo médio de pagamento (86,65 e 89,77 dias, em 2007 e 2008, respetivamente), como no prazo médio de recebimentos (83,05 e 73,87 dias, em 2006 e 2008, respetivamente), o que revela perda de eficiência, por parte do setor, na gestão dos recursos. Quanto à rotação dos capitais investidos e dos inventários, estes apresentam um aumento pouco significativo. A rotação dos capitais investidos é baixa, o que revela pouca eficiência do setor em usar os seus ativos para gerar rentabilidade das vendas (situa-se entre os 0,40 e 0,41, em 2006 e 2008, respetivamente). O setor, em média, faz uma rotação de inventários por ano, o que está associado ao tipo de produto comercializado (1,18 e 1,27, em 2006 e 2008, respetivamente).

Analisados os indicadores de funcionamento, das empresas através do prazo médio de recebimento (PMR) e prazo médio de pagamento (PMP), das quatro regiões, verifica-se que todas têm valores bastante elevados. Estes dois indicadores revelam perda de eficiência por parte do setor, na gestão dos recursos. A região de Lisboa e Vale do Tejo apresenta melhor resultado no PMR, conseguindo celebrar os seus recebimentos num prazo de aproximadamente 70 dias o que revela um resultado abaixo da média (cerca de 93 dias). A região Centro demora mais tempo a efetivar os recebimentos com, cerca de, 120 dias. Quanto ao PMP, a região Norte ascende a 50 dias e em oposição à região do Alentejo, com cerca de 103 dias. Quanto à rotação dos capitais investidos e dos inventários, constata-se que todas as regiões apresentam valores muito baixos e pouca eficácia na sua gestão. A região Centro apresenta melhor resultado, quer na rotação dos capitais investidos (0,51), quer na rotação dos inventários (2,00) em oposição à região do Alentejo que apresenta o índice mais baixo de rotação dos capitais investidos (0,26) e de inventários (0,93).

### Conclusões

O setor vitivinícola é um dos setores tradicionais da agricultura portuguesa, com baixos níveis de inovação e, relativamente, vulnerável às micro-envolventes, mas tem contribuído para o crescimento das exportações de Portugal. É emergente a aposta em setores que, de alguma forma, contribuem positivamente para a economia, pelo que o facto de o vinho ser um dos produtos agrícolas mais exportados, faz com que seja urgente dinamizar e inovar o setor vitivinícola, tornando-o mais competitivo a nível mundial.

A primeira conclusão é que existe uma forte dinâmica de empreendedorismo que começa na criação de empresas vitivinícolas, na aceleração para novos mercados e na capacidade constante de lançamento de novos produtos, implicando uma incessante procura de oportunidades e inovação por parte dos investidores.

A segunda conclusão é centrada no envolvimento das comunidades locais num conjunto de atividades que promovem o emprego, reduzem a exclusão social em zonas economicamente debilitadas, particularmente quando os níveis de desemprego e privação são elevados, melhorando o bem-estar das populações agrícolas e harmonizando o desenvolvimento local.

A terceira conclusão é centrada nas próprias empresas vitivinícolas que criam valor e reduzem o risco de debilidade económica e financeira através do controlo dos níveis de competitividade e por isso beneficiam a sociedade na qual se encontram inseridas.

Por conseguinte, importa revitalizar economicamente o sector vitivinícola tendo por base a iniciativa individual e/ou coletiva levada a cabo de forma diferenciada na sociedade. Deste modo, exige-se uma avaliação adequada da sua viabilidade e um acompanhamento técnico que garanta valor económico e financeiro para alcançar plenamente a sua sustentabilidade. E, ainda, explorar oportunidades que comecem no cultivo dedicado à vinha e que excedam todos os resultados, gerando, disseminando e aplicando uma dinâmica de desenvolvimento local que pode não ter limites de crescimento.

### Referências Bibliográficas

- Abreu, R.; David, F. e Aleixo, A. (2011). Empreendedorismo Social em Portugal: Necessidade e Oportunidade. In: Comissão Organizadora das XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica (ed.). *XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica: Comunicaciones*. Córdoba (Espanha): ETEA - Institución Universitária de la Compañía de Jesús: 1038-1051.
- Aguiar, F. (2000). *A Internacionalização do mercado vitivinícola*. Agroportal, *separador: Opinião*. Lisboa: Agroportal.
- Albert, A.Z. (2006). *O admirável novo mundo do vinho e as regiões emergentes*. São Paulo: Editora Senac.
- Alberto, D. e Ferreira, J. (2007). *A Competitividade do Cluster do Vinho em Portugal*. Vila Real: Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária.
- Amaral, M.; Carvalho, R. e Saias, L. (2006). *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Bisson, L.; Waterhouse, A.; Ebeler, S.; Walker, M. e Lapsley, J. (2002). The present and future of the international wine industry. *Nature*, 418, 696-699
- Brás, J. (2010). *As Rotas de Vinho como Elementos de Desenvolvimento Económico*. Aveiro: Dissertação de Mestrado em Planeamento do Território-Inovação e Políticas de Desenvolvimento da Universidade de Aveiro.
- Brealey, R. e Myers, S. (2002). *Princípios de Finanças Empresariais*. Lisboa: McGrawHill.
- Bruch, K.L. (2009). A reforma do setor vitivinícola europeu. *Jornal A Vindima*, 6, fev/mar, 16-19.
- Cardeira, R. (2009). *Factores críticos de sucesso no mercado do vinho em Portugal e a sustentabilidade do sector vitivinícola*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão e Industrial do Instituto Superior Técnico.
- Carrilho, J.; Prates, M.; Pimentel, L. e Laureano, L. (2005). *Elementos de análise financeira – casos práticos*. Lisboa: Publisher Team.

- Comissão Europeia (CE, 1999). Regulamento n.º 1493/1999 do Conselho de 17 de Maio que estabelece a organização comum do mercado vitivinícola. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, L 179, 1-84.
- Comissão Europeia (CE, 2003). *Study on the use of the varieties of Interspecific vines. Reports and Studies of the Directorate-General for Agriculture and Rural Development*. Brussels: DRARD.
- Crowther, D. e Rayman-Bacchus, L. (2004). The Future of Corporate Social Responsibility. In Crowther, D. & Rayman-Bacchus, L. (eds.). *Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Aldershot: Ashgate, 229-249.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for determining the value of any asset*. New Jersey: Wiley.
- Diz, M. (2012). *Empresas do Setor Vitivinícola de Portugal: Análise Económica e Financeira*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Gestão do ISCTE.
- Ehrhart, M. e Brigham, E. (2012). *Corporate Finance: A Focused Approach*. Mason: South-Western Congage Learning.
- Farinha, J. (1994). *Análise de Indicadores Financeiros*. Porto: Universidade do Porto.
- Helfert, E. A. (2001). *Financial analysis: tools and techniques: a guide for managers*. New York: McGraw Hill.
- InfoVini-Vinhos de Portugal (2012). *Portal do Vinho Português*. Porto: InfoVini-Vinhos de Portugal.
- Instituto da Vinha e do Vinho (IVV, 2012). *Evolução da Produção Nacional de Vinho por Região Vitivinícola: Serie 2000/2001 a 2010/2011*. Lisboa: IVV.
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2008). *Estatísticas Agrícolas 2007*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012). *Estatísticas Agrícolas 2011*. Lisboa: INE.
- Matten, D. e Crane, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30, 166–79.
- Menezes, H. (1996). *Princípios de Gestão Financeira*. Lisboa: Editorial Presença.
- Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e Pescas (MADAP, 2007). *Vitivinicultura – Diagnóstico Sectorial*. Lisboa: MADAP.
- Neves, J. C. (2000). *Análise Financeira - Vol. 1 – Técnicas fundamentais*. Lisboa: Texto Editora.
- Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agro-Alimentares (OMAIAA, 2011). *Evolução da Balança de Pagamentos do Sector do Vinho entre 2000 e 2009*. Lisboa: OMAIAA
- Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV, 2012). [\*State of the Vitiviniculture World Market\*](#). Paris: OIV.
- Peredo, A. e McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56–65.
- Pereira, J. (2009). *Estudo de uma Estratégia colaborativa no sector do Vinho do Porto*. Aveiro: Dissertação de Mestrado de Gestão da Universidade de Aveiro.
- Samuelson, P.A. e Nordhaus, W. D. (2005). *Economia*. Lisboa: McGraw Hill.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Siddiqui, S.A. (2006). *Managerial Economics and Financial Analysis*. New Deli: New Age International.
- Simões, O. (2008). Enoturismo em Portugal: as Rotas de Vinho. *Pasos - Revista de turismo y Patrimonio Cultural*, 6 (2), 269-279.
- Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI, 2011). *Sistema de Análise de Balanços Ibéricos*. Lisboa: Coface and Bureau van Dijk.
- Sorensen, J. e Stuart, T. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45, 81–112.
- Timmons, J.A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Homewood: Irwin.



Tribunal de Contas Europeu (TCE, 2012). *A reforma da Organização Comum do Mercado Vitivinícola: Progressos até à data. Relatório Especial nº 7*. Luxemburgo: TCE.

Vause, B. (2002). *Guia para análise de empresas*. Lisboa: Editorial Caminho e The Economist Books.

Vieira, E.C. e Barroso, L.C. (2001). *Técnicas financeiras: Análise global e cálculo*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

## ***PROFILING DAS EMPRESAS ALGARVIAS: A DEMOGRAFIA EMPRESARIAL, A SOBREVIVÊNCIA E O ENCERRAMENTO***

---

**Elsa de Morais Sarmiento**, [esarmento@ua.pt](mailto:esarmento@ua.pt), Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

**Alcina Nunes**, [alcina@ipb.pt](mailto:alcina@ipb.pt), GEMF, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Escola Superior de Tecnologia e de Gestão do Instituto Politécnico de Bragança

**Resumo:** Este estudo de caso descreve a dinâmica empresarial de empresas empregadoras na região NUT II do Algarve, ao longo do período 1985-2007. A partir da dimensão regional, são desagregadas outras dimensões relativas à dimensão empresarial, emprego, probabilidade de sobrevivência, e o subconjunto de empresas formado pelas designadas “empresas de elevado crescimento” e “gazelas”. O Algarve é, a partir de 2000, a região com a maior taxa de criação de empresas empregadoras do país. Também é a região com o mais elevado crescimento da população de empresas e a segunda com maior densidade empresarial. Apresenta no entanto, uma elevada turbulência empresarial que se deve fundamentalmente ao peso das PME, que é o mais elevado do país. Apesar do aumento do número de empresas de elevado crescimento e da sua força de trabalho, a região perde relevância no contexto nacional. Em 1990, o emprego nas empresas de elevado crescimento era o mais elevado de todas as regiões portuguesas, mas sofreu a maior quebra regional, para cerca de metade. A dimensão média empresarial cai substancialmente na região, afetando também empresas gazelas, que em 15 anos perdem em média 17 trabalhadores, e as empresas de elevado crescimento, que perdem 11 trabalhadores em 17 anos. No Algarve, 50% das empresas morre entre os 5 e os 6 anos e vida. Após 18 anos, apenas 24% das empresas se mantém em atividade. A performance comparativa de sobrevivência das empresas algarvias, não sendo tão boa como a da região Centro, não apresenta os problemas de outras regiões, mais afetadas por reestruturações ligadas ao setor industrial.

Palavras-chave: Empreendedorismo, dinâmica empresarial, sobrevivência, empresas de elevado crescimento, Algarve

**Abstract:** This case study describes the dynamics of employer enterprises in the NUT II region of Algarve, over the period 1985-2007. Departing from the regional dimension, we disaggregate other dimensions such as firm size, employment, survival, and the subset of companies formed by the designated high-growth companies and gazelles. Since 2000, the Algarve is the region with the highest rate of business creation in the country. It is also the region with the highest growth of employer enterprises and the second with the highest business density. However, it suffers from considerable firm turbulence due fundamentally to the high proportion of SMEs, the highest in the country. Despite the increasing number of high-growth companies and its employees, the region loses relevance in the national context. In 1990, employment in high-growth companies was the highest of all Portuguese regions, but suffered the largest regional fall to about half. The average firm size also drops substantially in the region, affecting gazelles, which lose an average of 17 workers in 15 years, but also high-growth companies, which lose 11 workers in 17 years. In the Algarve, 50% of companies shut down between their fifth and sixth year of activity. After 18 years, only 24% of companies remain in business. Algarve does not perform so well as NUT II region Centro, but does not present the firm survival problems of other regions, more affected by restructuring in the industrial sector.

**Keywords:** Entrepreneurship, firm dynamics, survival, high-growth firms, Algarve

## 1. Introdução

O estudo do empreendedorismo, em geral, e da demografia e dinâmica empresarial em particular, tem suscitado um interesse crescente, multiplicando-se os estudos empíricos que se debruçam sobre o fenómeno. Este deve-se não só ao desenvolvimento de conceitos harmonizados (Ahmad & Seymor, 2008; Ahmad, 2006, por exemplo), como sobretudo ao crescente acesso a bases de dados longitudinais e ao desenvolvimento de técnicas de análise estatística que permitem um melhor e mais aprofundado tratamento da informação disponível. Aeste acresce um interesse por parte das instituições públicas, relativas às questões do empreendedorismo e do seu entrosamento com o crescimento e desenvolvimento económico a nível regional (Sternberg, 2012; Sarmiento & Nunes, 2011; Nunes & Sarmiento, 2010; Brixy & Grotz 2007; Armington & Acs, 2002). A análise do fenómeno do empreendedorismo e da dinâmica empresarial tem, na última década e de uma forma cada vez mais veemente, vindo a ser aliada a processos de implementação de políticas de desenvolvimento económico regional e local um pouco por todo o mundo desenvolvido (Sternberg, 2012; Trettin & Welter, 2011; Malecki, 2009) e em desenvolvimento (Naudé et al., 2008).

Reconhece-se que são de diversa índole os fatores regionais determinantes da atividade empreendedora (Sternberg, 2009; Santarelli & Vivarelli, 2007; Acs & Storey, 2004). Apesar do estudo da dinâmica empresarial se concentrar tradicionalmente nos aspetos de criação de novas empresas, em detrimento de aspetos relacionados com a sobrevivência e encerramento de empresas (Nyström, 2007), são já diversos os estudos que se debruçam sobre nestes últimos aspetos, relacionando-os com o tipo de atividade das empresas e com a sua localização geográfica (Carree et al., 2011). Kibler (2012) identifica vários estudos em que condições regionais, como o enquadramento económico e as características sócio demográficas locais, se tornam (co)determinantes da estrutura, recursos, capacidades e interesses suscetíveis de afetar o comportamento empreendedor, determinante último na criação de empresas. A proximidade de fontes de conhecimento, inovação e de capital humano qualificado é um outro aspeto fundamental na análise de diferenças regionais de um processo de criação de empresas (Batista & Mendonça, 2010). Apesar de este continuar a ser um assunto amplamente debatido, a literatura na área vem salientando que a atividade empreendedora apresenta especificidades próprias inerentes ao espaço geográfico onde se insere. No entanto, é reconhecido que os efeitos benéficos do empreendedorismo se tornam particularmente visíveis quando analisados sob a perspetiva regional (Santarelli & Vivarelli, 2007), em particular, no que diz respeito às diferentes dotações regionais de fatores produtivos, capacidades de proliferação de conhecimento, com efeitos designadamente na produtividade e emprego (Audretsch et al., 2008; Audretsch, 2007).

A investigação dedicada à dinâmica empresarial pós-criação de empresas é mais recente e parca, sendo os estudos realizados numa perspetiva regional ainda mais escassos. A maior acessibilidade a dados estatísticos individuais, num formato longitudinal e desagregados regionalmente, é uma das razões fundamentais que explica o seu aparecimento e desenvolvimento recentes (Brixy & Grotz, 2007). Outra das razões para este desenvolvimento parece ser a tomada de consciência que uma análise regional da dinâmica empresarial pós-criação de empresas, através do acompanhamento do seu ciclo de crescimento, sobrevivência e encerramento, permite melhor identificar as oportunidades e ameaças que as empresas enfrentam no seu ambiente de proximidade. Carree et al. (2011), chamam a atenção para o facto de a sobrevivência das empresas poder ser mais elevada em regiões próximas dos (potenciais) clientes e fornecedores, mas também em regiões com maior crescimento económico e considerável capacidade de inovação e inclusivamente onde a concorrência numa determinada indústria não é tão forte. Efetivamente, a estrutura industrial de uma região tem-se mostrado determinante na explicação de diferenças regionais entre as taxas de criação e encerramento de empresas (Nyström, 2007; Armington & Acs, 2002). Todas estas hipóteses têm sido alvo de escrutínio empírico, de forma a conhecer esta realidade empresarial mas

também como forma de apresentar *guidelines* para a atuação da política regional. Brixy e Grotz (2007) realçam que uma política regional estrutural deve focar-se não apenas em encorajar a criação de empresas mas, igualmente em assegurar a sua permanência no mercado.

Em Portugal, existe uma extensa investigação dedicada à análise da dinâmica da atividade empresarial, que provém do acesso e utilização de uma base de dados importantíssima para a análise do tecido empresarial português, bem como do mercado de trabalho, os Quadros de Pessoal. Entre outros, destacam-se nesta área os trabalhos de Geroski et al. (2010), Cabral (2007), Cabral e Mata (2003), Mata et al. (1995), Mata e Portugal (1994) e Mata (1993), e mais recentemente e Sarmiento e Nunes (2012). São no entanto menos frequentes os trabalhos que se dedicam à análise regional e espacial. Entre estes, destacam-se, na análise da dinâmica empresarial regional o trabalho de Barbosa e Eiriz (2011) e de Nunes & Sarmiento (2010) e sobre o impacto da atividade empreendedora no crescimento económico e no emprego, os trabalhos de Batista e Preto (2011) e o de Batista et al. (2008).

Neste trabalho, propõe-se a análise da região do Algarve, definida pelo conceito de NUT II. Esta é, no conjunto das NUTII portuguesas, uma região com características que importam salientar. O Algarve torna-se, a partir de 2000, a região com a maior taxa de criação de empresas empregadoras do país. É, também, a região com o mais elevado crescimento da população de empresas ao longo dos cerca de 20 anos sobre os quais versa este estudo. Estes factos, por si só, suscitam um interesse acrescido numa análise mais pormenorizada da região, de forma a melhor compreender este fenómeno.

Neste trabalho de investigação, propõe-se uma análise compreensiva e crítica da atividade empresarial para o conjunto de empresas empregadoras na região do Algarve, ao longo de mais de duas décadas (1985-2007), com recurso a uma base de dados concebida a partir dos Quadros de Pessoal, que adota a metodologia preconizada pela OCDE e Eurostat no “*Manual on Business Demography Statistics*” (Eurostat/OCDE, 2007). Partindo da dimensão regional, desagregam-se diversas outras componentes, como as dimensões relativas à longevidade, dimensão empresarial, probabilidade de sobrevivência, emprego e o subconjunto de empresas formado pelas designadas como “empresas de elevado crescimento” e “gazelas”.

Este trabalho divide-se na forma como a seguir se descreve. Na próxima secção é apresentada a metodologia e a base de dados que fundamenta este trabalho. De seguida, na secção 3, é efetuado o *profiling* das empresas empregadoras algarvias, na secção 4 aborda-se a sobrevivência e o encerramento e finalmente a secção 5 conclui.

## 2. Dados, metodologia e principais conceitos

A utilização de uma base de dados específica de empreendedorismo, baseada nos Quadros de Pessoal que decorre da aplicação da metodologia proposta pelo Eurostat e pela OCDE (2007), permite obter de forma consistente e fundamentada, um conjunto de empresas portuguesas que empregam pelo menos um trabalhador remunerado e que operam no mercado formal em Portugal. Estas empresas constituem a grande fonte de criação de emprego (dependente) em Portugal. Decorrente da metodologia adotada, os indicadores apurados tornam-se comparáveis, não só a nível regional e nacional como, também, a nível internacional (OECD, 2009; 2008), adicionando relevância e interesse à análise.

Subjacentes ao estudo empírico da dinâmica empresarial e ao fenómeno do empreendedorismo estão conceitos e definições de demografia empresarial. É utilizado um léxico próprio, que deriva dos conceitos utilizados no estudo da demografia humana. De forma similar, a criação de uma empresa é intitulada de nascimento e, do mesmo modo, o seu encerramento é denominado de morte. Consequentemente, o nascimento de uma empresa permite criar emprego e, inversamente, uma morte acarreta a destruição de postos de trabalho. A proporção de novas empresas criadas no conjunto de empresas existentes, é deste modo, apelidada de taxa de natalidade, assim como a proporção de empresas encerradas no conjunto de empresas ativas no mercado é designada como taxa de mortalidade. O somatório

destas duas taxas, permite apurar o grau de dinamismo (turbulência ou dinâmica) de um determinado mercado (Eurostat/OCDE, 2007). Esta taxa fornece uma indicação do nível total de criação e encerramento de empresas, ou seja, de turbulência no mercado empresarial, na medida em que permite aferir a dinâmica estrutural de uma economia, que (potencialmente) dará origem aos denominados fenómenos de “destruição criativa”, subjacentes conhecidos da literatura internacional sobre empreendedorismo (OECD, 2008; Schumpeter, 1934).

O presente estudo sobre a dinâmica empresarial da região do Algarve assentou no desenvolvimento de uma base de dados específica de empreendedorismo, à qual foi aplicada a metodologia do *Manual of Business Demography Statistics* (Eurostat/OCDE, 2007), e que tem por base os Quadros de Pessoal, uma base de dados nacional fornece informação sobre empresas, estabelecimentos e empregados, proveniente do Ministério do Trabalho e da Segurança Social. Foram incluídas no estudo todas as empresas que cumprem estritamente os requisitos da metodologia adotada, ou seja, empresas empregadoras com pelo menos um trabalhador integrado no sistema de Segurança Social. A riqueza e desagregação longitudinal da informação contida nesta base de dados permitem decompor a análise em diversas dimensões, como a regional, sectorial, dimensional e de sobrevivência.

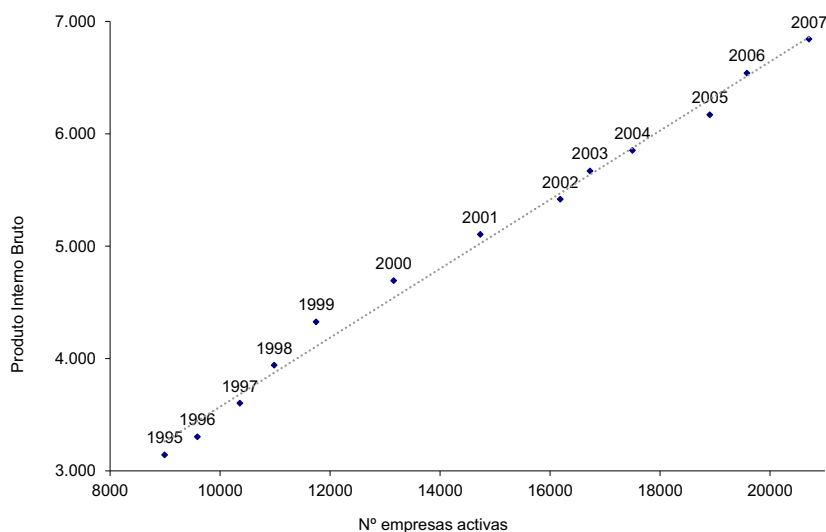
A população de empresas empregadoras ativas compreende todas as empresas que remuneram pelo menos um trabalhador no ano do seu nascimento e aquelas que, apesar de terem sido criadas num ano anterior, se situavam abaixo do limiar de um trabalhador remunerado. Para evitar problemas de contabilização e duplicação, nomeadamente no que diz respeito a empresas já existentes, mas se encontravam “adormecidas” (não aparecendo portanto na base de dados dos Quadros de Pessoal, dado que deixaram de possuir pelo menos um trabalhador registado na Segurança Social), mas cuja reativação é detetada na base de dados posteriormente, o Eurostat e a OCDE (2007) recomendam que se verifiquem dois anos de atividade, antes de se considerar efetivamente como nascimento, o surgimento de uma nova empresa na base de dados.

Esta exigência implica que, na contabilização de novas empresas, estas se inicie apenas 2 anos após o período inicial em que a empresa surgiu na base de dados, razão pela qual a criação de empresas é contabilizada a partir de 1987, em lugar de 1985. Por outro lado, as mesmas instituições estatísticas internacionais consideram que os encerramentos, ou “mortes” de empresas, ocorrem quando estas deixam de estar presentes na base de dados durante pelo menos dois anos, de forma a evitar intermitências de entradas e saídas de empresas da base de dados. Assim, a aplicação da metodologia para o cálculo de indicadores de empreendedorismo recomenda, explicitamente, a verificação do não aparecimento da empresa nos dois anos seguintes ao período de referência, de forma a permitir a distinção entre mortes efetivas e reativações de empresas. Por este motivo, o período de análise termina em 2005 e não em 2007, de forma a verificar que as empresas que encerraram em 2005 não subsistem na base de dados nos 2 anos subsequentes.

### **3. Profiling das empresas algarvias**

A pertinência da análise de indicadores relativos à dinâmica empresarial regional deve-se ao facto do tecido empresarial ser responsável por uma parte substancial da geração de riqueza a nível local. No caso concreto do Algarve, é visível, por exemplo, uma correlação positiva elevada entre variáveis económicas como o PIB (Figura 1), o VAB, o investimento, o rendimento disponível e o emprego.

Figura 1: Relação entre o nº de empresas ativas e o PIB da região Algarve: 1995 a 2007

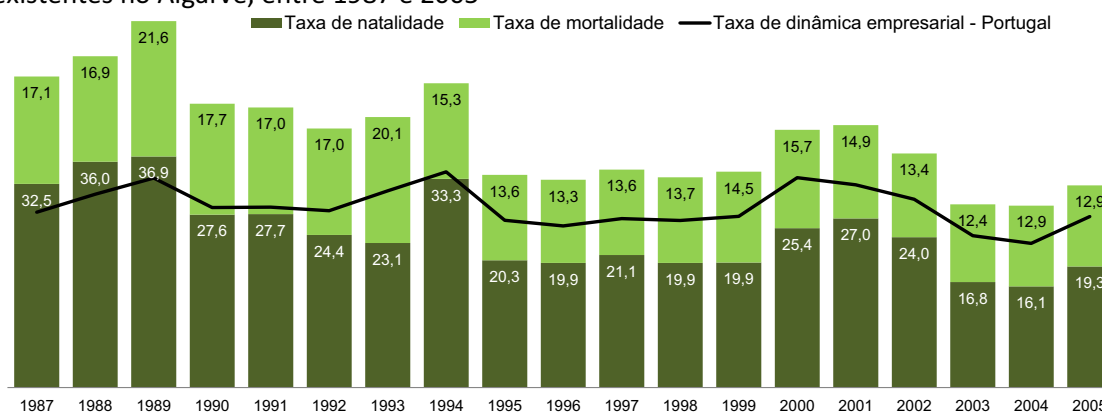


Fonte: Quadros de Pessoal, Ministério do Trabalho e da Segurança Social e INE (Contas Regionais Definitivas de 2006 e Preliminares de 2007).

### 3.1 Análise da dinâmica empresarial global

A taxa de dinâmica empresarial do Algarve, dada pelo somatório da taxa de natalidade e mortalidade de empresas empregadoras, é mais elevada do que a média nacional, esbatendo-se este diferencial a partir dos anos 90 (Figura 2). Dada a existência de elevada correlação entre a criação e a morte de empresas, a anos de maior criação de empresas correspondem em geral anos de maior mortalidade. Os períodos de maior crescimento estão ligados ao ciclo económico e a potenciais efeitos dos diversos quadros comunitários de apoio que ocorreram ao longo deste período (Sarmiento e Nunes, 2012a e 2012b). A Figura 2 permite a visualização da evolução do peso conjunto destas duas taxas (que permite observar a evolução da dinâmica/turbulência empresarial na região), em comparação com a dinâmica empresarial da economia, como um todo.

Figura 2: Evolução da dinâmica empresarial do conjunto de empresas empregadoras ativas existentes no Algarve, entre 1987 e 2005



Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

Nota: A taxa de natalidade é um rácio composto por um numerador que corresponde ao total de nascimentos de empresas empregadoras e por um denominador que corresponde ao total de empresas empregadoras ativas no período de referência. Um nascimento de uma empresa empregadora ocorre quando esta inicia atividade. Estes não incluem entradas na população devido a fusões, aquisições ou reestruturações de empresas ou reativações de unidades que estejam adormecidas durante um período de mais de 2 anos. Esta população é também composta por empresas que, embora existindo em anos anteriores, estavam abaixo do limiar de um trabalhador, de acordo com a



metodologia Eurostat/OECD, 2007. O nascimento de empresas empregadoras consiste na população de empresas ativas com pelo menos um trabalhador remunerado nascidas no ano  $n$  e de empresas que, existindo em períodos anteriores ao período de referência, se encontravam abaixo do valor de referência de um trabalhador remunerado. A taxa de mortalidade é um rácio composto por um numerador que corresponde ao total de mortes em empresas empregadoras, respetivamente, e por um denominador que corresponde ao total de empresas empregadoras ativas no período de referência. As mortes ocorrem porque as empresas deixam de estar presentes na base de dados (durante pelo menos dois anos) ou porque deixaram de ter pelo menos um trabalhador remunerado, conforme registo nos Quadros de Pessoal, de acordo com a metodologia Eurostat/OECD, 2007.

Adicionalmente, dinâmica empresarial no Algarve também se apresenta como a mais elevada de todas as regiões NUT II (Quadro 1). O Algarve caracteriza-se por elevada turbulência na criação e destruição de empresas, acima não só da média nacional, como das restantes regiões NUT II, facto este também percecionado quando a análise é repartida em dois subperíodos. Esta divisão corresponde à perceção de que existem duas tipologias de dinâmica empresarial distintas, a primeira até ao início do século XXI, na qual existe maior volatilidade e uma posterior, onde o ritmo de criação e destruição de empresas abranda. Entre 2001 e 2005, esta tendência para uma redução da turbulência verifica-se de uma forma generalizada no país, estando também patente na sua região mais a sul.

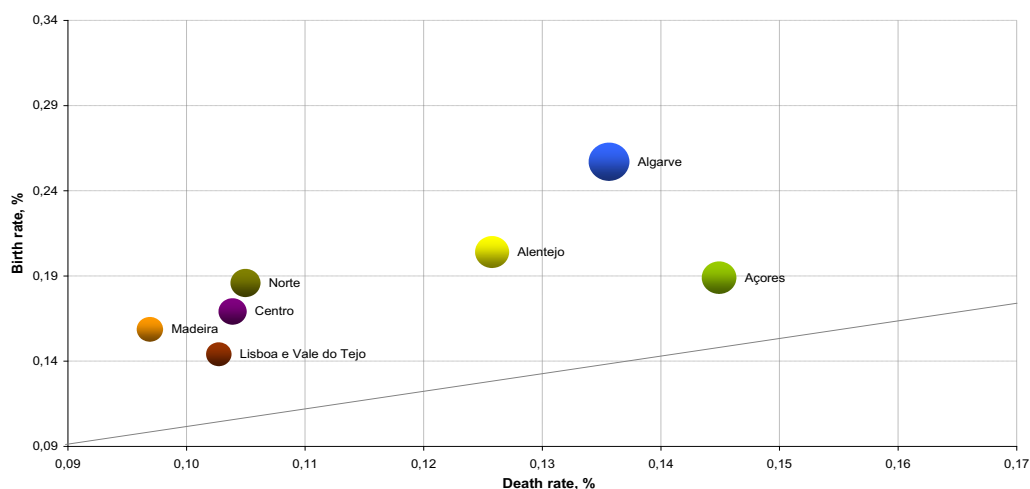
Quadro 1: Taxas de dinâmica empresarial por NUT II, de acordo com diferentes horizontes temporais

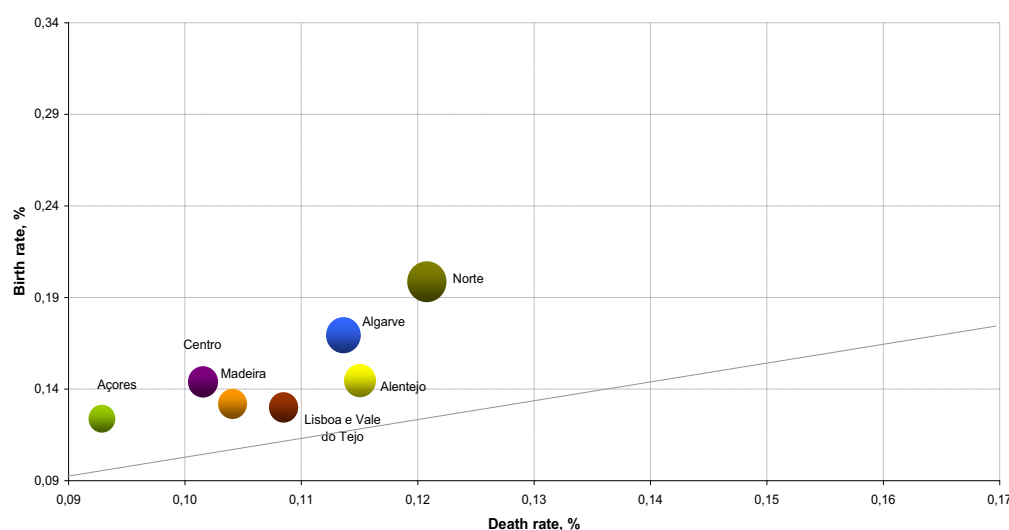
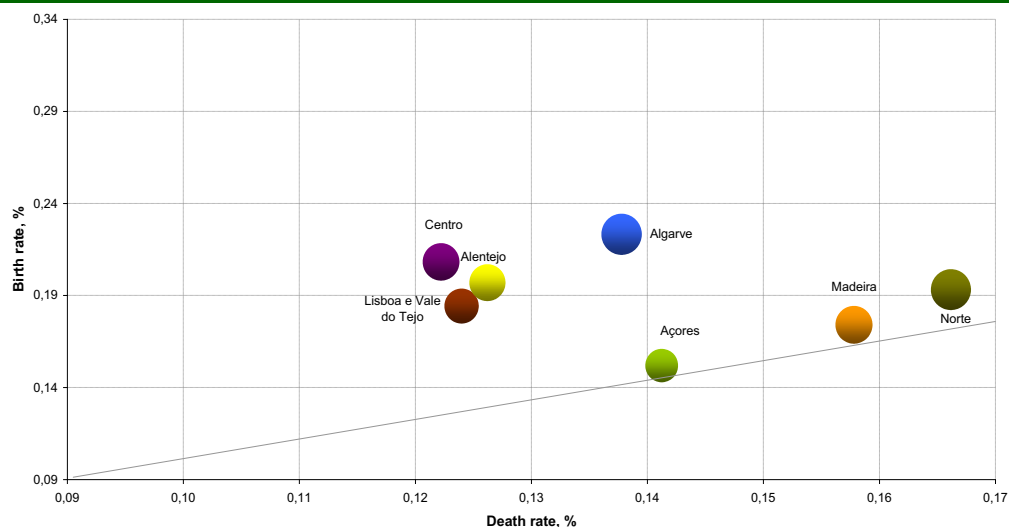
Taxa de dinâmica empresarial	NUT II							Portugal
	Algarve	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Açores	Madeira	
1987-2005	<b>32,5</b>	29,9	27,3	26,8	29,9	27,1	28,6	28,5
1987-2000	<b>34,7</b>	30,1	28,8	27,1	31,8	28,0	29,4	29,3
2001-2005	<b>29,4</b>	29,4	25,1	26,2	26,6	25,5	27,3	27,3

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

Uma demonstração mais ilustrativa da diminuição da turbulência ao longo do tempo e do posicionamento relativo da região algarvia está patente nos gráficos seguintes, onde se ilustra a taxa de natalidade e mortalidade para todas as regiões NUT II portuguesas, para 3 anos distintos, 1987, 2000 e 2005 (Figura 3).

Figura 3: Taxa de natalidade, mortalidade e dinâmica empresarial para regiões NUT II portuguesas, 1987, 2000 e 2005





Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

### 3.2. Análise da dinâmica empresarial: por dimensão

Nesta secção, analisam-se alguns indicadores de dinâmica empresarial, destacando aspetos relacionados com a dimensão das empresas algarvias. O Quadro 2 contém o número de empresas ativas, com pelo menos um empregado, entre 1985 e 2007, bem como o seu peso no total de empresas ativas da economia portuguesa, por três classes de dimensão: empresas com menos de 10 trabalhadores, empresas que empregam entre 10 e 249 trabalhadores e empresas de elevada dimensão que empregam 250 trabalhadores ou mais (para uma análise mais detalhada, consultar o Anexo 1). Para além destes dados, são também apresentados o número de trabalhadores, a dimensão média das empresas e a proporção de empresas com menos de 10 trabalhadores, na região e em Portugal e o diferencial entre estes.

Quadro 2: Evolução do total de empresas, trabalhadores e respetiva proporção no total nacional, por dimensão da empresa, e dimensão média das empresas

Anos	Empresas					Trabalhadores					Dimensão média das empresas			Proporção de empresas com < 10 trabalhadores		
	Algarve Portugal por dimensão da empresa					Algarve Portugal por dimensão da empresa					Portugal	Algarve	Diferencial (Portugal-Algarve)	Portugal	Algarve	Diferencial (Portugal-Algarve)
	Algarve					Algarve										
	Nº	%				Nº	%				Nº de trabalhadores			%		
1985	3.081	3,02	3,21	2,55	1,14	34.849	1,84	3,22	2,55	0,86	13,10	11,31	1,79	73,07	77,67	-4,60
1986	3.269	3,06	3,27	2,52	1,05	35.380	1,87	3,30	2,52	0,76	14,31	10,82	3,49	73,74	78,77	-5,03
1987	3.657	3,30	3,53	2,69	0,93	36.600	1,89	3,56	2,69	0,59	16,86	10,01	6,85	73,90	79,11	-5,21
1988	4.353	3,55	3,81	2,82	1,33	42.980	2,15	3,82	2,82	0,71	13,86	9,87	3,98	74,54	80,01	-5,47
1989	5.557	4,05	4,43	2,94	0,77	47.179	2,17	4,32	2,94	0,30	28,12	8,49	19,63	75,38	82,49	-7,11
1990	5.700	4,06	4,46	2,89	1,10	48.363	2,19	4,33	2,89	0,43	19,56	8,48	11,08	75,24	82,68	-7,44
1991	6.363	4,28	4,72	2,94	1,08	52.095	2,33	4,54	2,94	0,51	16,03	8,19	7,84	75,97	83,77	-7,80
1992	6.979	4,38	4,84	2,92	1,12	54.923	2,42	4,64	2,92	0,57	13,78	7,87	5,91	76,71	84,73	-8,01
1993	7.293	4,40	4,83	2,92	1,08	54.165	2,44	4,53	2,92	0,53	13,92	7,43	6,50	77,81	85,45	-7,64
1994	8.558	4,64	5,05	3,09	1,25	57.028	2,57	4,75	3,09	0,55	12,20	6,66	5,53	79,82	86,75	-6,93
1995	8.994	4,68	5,07	3,10	1,23	58.580	2,62	4,82	3,10	0,55	11,93	6,51	5,41	80,71	87,40	-6,69
1996	9.590	4,85	5,24	3,21	1,15	61.495	2,75	5,01	3,21	0,59	10,91	6,41	4,49	81,35	87,82	-6,47
1997	10.360	4,85	5,23	3,20	1,14	65.036	2,77	5,00	3,20	0,51	12,29	6,28	6,01	81,65	88,04	-6,39
1998	10.985	4,80	5,14	3,29	1,24	69.038	2,80	4,91	3,29	0,57	11,09	6,28	4,81	82,05	87,86	-5,81
1999	11.748	4,81	5,11	3,46	1,55	75.168	2,91	4,92	3,46	0,67	9,56	6,40	3,16	82,16	87,30	-5,14
2000	13.159	4,90	5,19	3,54	1,31	82.521	3,06	5,05	3,54	0,60	10,51	6,27	4,24	82,92	87,80	-4,87
2001	14.734	5,19	5,44	4,05	1,34	95.511	3,35	5,33	4,05	0,68	9,51	6,48	3,03	82,70	86,66	-3,96
2002	16.187	5,40	5,64	4,23	1,69	99.417	3,53	5,54	4,23	0,78	7,88	6,14	1,74	83,44	87,16	-3,72
2003	16.728	5,46	5,67	4,36	1,89	103.022	3,62	5,55	4,36	0,89	6,94	6,16	0,78	83,99	87,33	-3,35
2004	17.500	5,59	5,81	4,48	1,47	106.622	3,68	5,75	4,48	0,70	8,71	6,09	2,62	84,32	87,58	-3,26
2005	18.906	5,55	5,74	4,53	1,69	114.456	3,73	5,77	4,53	0,80	7,54	6,05	1,49	84,79	87,73	-2,94
2006	19.580	5,69	5,88	4,66	2,02	118.816	3,83	5,89	4,66	0,98	6,19	6,07	0,12	84,91	87,78	-2,87
2007	20.711	5,84	6,00	4,97	2,08	128.163	4,00	6,00	4,97	1,01	6,11	6,19	-0,08	84,85	87,23	-2,38
Taxa de crescimento médio (%)	9,05	3,04	2,88	3,08	2,77	6,10	3,60	2,87	3,08	0,73	-3,41	-2,70		0,68	0,53	

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

No período considerado, o número de empresas empregadoras ativas cresceu consideravelmente, de cerca de 3.000 em 1985 (3% do total de empresas), para quase 21.000 em 2007 (6% do total), o que perfaz um crescimento médio de cerca de 9% ao ano. Estas empresas empregavam cerca de 128.000 pessoas em 2007, representando apenas 4% da população empregue nas empresas portuguesas, uma proporção inferior ao peso das empresas no total nacional (6%). Apesar de tudo, este indicador melhorou significativamente, pois 22 anos antes, as empresas algarvias apenas representavam 1,8% do emprego total nacional. Este acréscimo de emprego deve-se fundamentalmente a uma maior criação de emprego nas empresas mais pequenas, com menos de 10 trabalhadores. Por outro lado, verifica-se que o número de pequenas empresas aumentou ao longo destes 22 anos (78% em 1985 e 87% em 2007), em linha com o que se verificou no país (Sarmiento & Nunes, 2012). No entanto, na região algarvia predominam as empresas com menos de 10 trabalhadores, sendo o diferencial de dimensão sempre desfavorável à região face ao total nacional, embora se venha estreitando ao longo do período, dado o ritmo de crescimento médio anual das empresas com menos de 10 trabalhadores no conjunto do país ser superior (0,68%) ao da região algarvia (0,53%) (Quadro 1). O Algarve é também a região NUT II com o maior peso de empresas com menos de 20 trabalhadores (Sarmiento & Nunes, 2010).

Entre 1985 e 2007, o conjunto de empresas algarvias empregaram, em média, cerca de 6 trabalhadores, valor médio idêntico ao nacional. Contudo, existe uma tendência evidente para uma redução da dimensão empresarial (Figura 4). Em 22 anos, as empresas perdem em média o equivalente a cerca de 5 trabalhadores, valor no entanto inferior à média nacional, de menos 7 trabalhadores, que apresenta uma taxa de crescimento médio anual superior (-3,5%) ao da região (-2,7%).

Figura 4: Dimensão empresarial por longevidade da empresa (nº médio de trabalhadores)



Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

O fenómeno de perda de dimensão é também visível quando se compara a dimensão de uma empresa no momento da sua criação, com a sua dimensão no momento do encerramento, traduzindo esta diferença a capacidade de crescimento, relativa ao número de trabalhadores (Quadro 3). No momento em que são criadas e no momento em que encerram, as empresas algarvias continuam em média a serem mais pequenas que a média nacional. Assiste-se também a um fenómeno de redução do diferencial de dimensão nestes dois momentos de vida e morte das empresas, ao qual a região algarvia não fica imune. Em 10 anos, as novas empresas são criadas com menos 2 trabalhadores, em média, enquanto que estas encerram com menos 3 trabalhadores em 2007 do que em 1987. Naturalmente, isto traduz-se em que a partir de 2005, as empresas passam a encerrar, em média, com um número de trabalhadores inferior ao que auferiam no momento da sua criação. O outsourcing e a automatização de muitas tarefas, nomeadamente com o advento das tecnologias de informação, contribuiu substancialmente para menores necessidades de pessoal, nomeadamente em setores mais mão de obra intensivos, como o caso dos serviços. Contudo, a dimensão das empresas algarvias, no momento de criação, reduz-se menos que a média nacional, o que pode ter a ver com o facto de as novas empresas serem empresas já criadas com uma dimensão inferior à da média noutras regiões.

Quadro 3: Dimensão média de novas empresas criadas e de empresas que encerram atividade, Algarve e Portugal (nº trabalhadores)

	Dimensão médias novas empresas		Dimensão médias empresas que morrem		Diferencial de crescimento	
	Algarve	Portugal	Algarve	Portugal	Algarve	Portugal
1985			6,3	6,8		
1986			5,7	6,5		
1987	5	5	5	7	0	1
1988	5	6	6	6	1	0
1989	4	6	4	6	0	0
1993	4	5	5	8	1	3
1994	4	6	4	5	0	-1
2000	3	4	3	5	0	1
2005	3	4	3	4	-1	0
2006	3	3			-3	-3
2007	3	3			-3	-3
2007-1997	-2	-2				
2005-1985			-3	-3		

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

Nota: Diferencial de crescimento: Dimensão no momento de encerrar – dimensão no momento de criação.

A criação e destruição de empresas constituem-se como indicadores primários do nível de atividade empreendedora, a nível regional. O Quadro 4 dedica-se à análise da evolução temporal das taxas de natalidade (criação) e mortalidade (encerramento) de empresas. A informação encontra-se detalhada em dois subgrupos de empresas, aquelas com menos de 10 trabalhadores e as restantes, dada a elevada representatividade das primeiras no conjunto total de empresas.

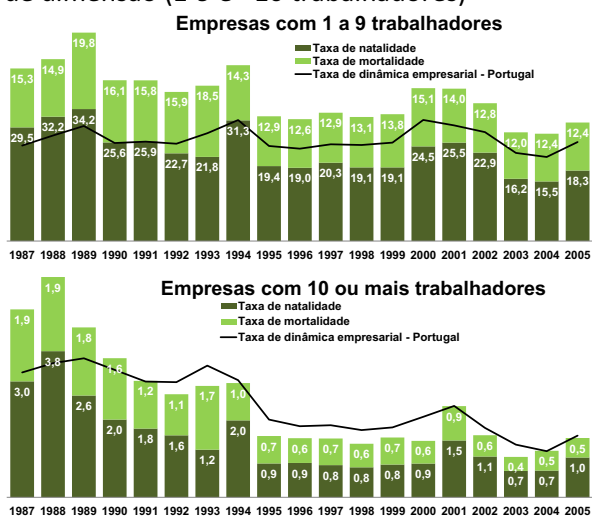
Quadro 4: Evolução da taxa de natalidade e mortalidade de empresas no Algarve e em Portugal, por dimensão (nº trabalhadores)

Dimensão		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Taxa de crescimento médio
Total	Algarve	32,5	36,0	36,9	27,6	27,7	24,4	23,1	33,3	20,3	19,9	21,1	19,9	19,9	25,4	27,0	24,0	16,8	16,1	19,3	-2,8
	Portugal	17,2	19,4	20,1	16,8	17,3	16,8	16,2	22,8	15,6	15,2	16,4	16,4	15,9	19,5	19,1	18,2	13,5	12,7	16,1	-0,4
0-9	Algarve	29,5	32,2	34,2	25,6	25,9	22,7	21,8	31,3	19,4	19,0	20,3	19,1	19,1	24,5	25,5	22,9	16,2	15,5	18,3	-2,6
	Portugal	15,3	17,3	18,0	14,9	15,7	15,3	14,7	20,8	14,6	14,2	15,3	15,4	14,9	18,4	17,7	17,2	12,8	12,1	15,1	-0,1
+10	Algarve	3,0	3,8	2,6	2,0	1,8	1,6	1,2	2,0	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	1,5	1,1	0,7	0,7	1,0	-5,8
	Portugal	1,9	2,1	2,1	1,9	1,6	1,6	1,4	1,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,4	1,0	0,7	0,6	1,0	-3,5
Total	Algarve	17,1	16,9	21,6	17,7	17,0	20,1	15,3	13,6	13,3	13,6	13,7	14,5	15,7	14,9	13,4	12,4	12,9	12,9	-1,5	
	Portugal	10,7	11,5	13,4	11,9	11,5	11,4	15,2	11,6	11,1	10,6	10,6	10,2	11,4	14,0	13,3	11,8	10,7	10,3	11,2	0,2
0-9	Algarve	15,3	14,9	19,8	16,1	15,8	15,9	18,5	14,3	12,9	12,6	12,9	13,1	13,8	15,1	14,0	12,8	12,0	12,4	12,4	-1,1
	Portugal	9,4	10,1	11,8	10,5	10,1	10,0	13,2	10,5	10,1	9,7	9,7	9,5	10,6	13,0	12,3	11,0	10,1	9,7	10,6	0,7
+10	Algarve	1,9	1,9	1,8	1,6	1,2	1,1	1,7	1,0	0,7	0,6	0,7	0,6	0,7	0,6	0,9	0,6	0,4	0,5	0,5	-7,0
	Portugal	1,4	1,4	1,5	1,5	1,4	1,4	2,0	1,1	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	1,1	1,0	0,8	0,6	0,6	0,6	-4,3

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

A taxa de dinâmica empresarial, resultante da soma da taxa de natalidade com a taxa mortalidade, é mais elevada no Algarve do que a média nacional, o mesmo acontecendo para o subconjunto de empresas de menor dimensão. No entanto, no escalão de empresas com mais de 10 trabalhadores esta volatilidade é inferior à média nacional para a maioria dos anos após 1991 (Figura 5).

Figura 5: Evolução da dinâmica empresarial no Algarve e taxa de dinâmica empresarial em Portugal, por escalões de dimensão (1-9 e +10 trabalhadores)

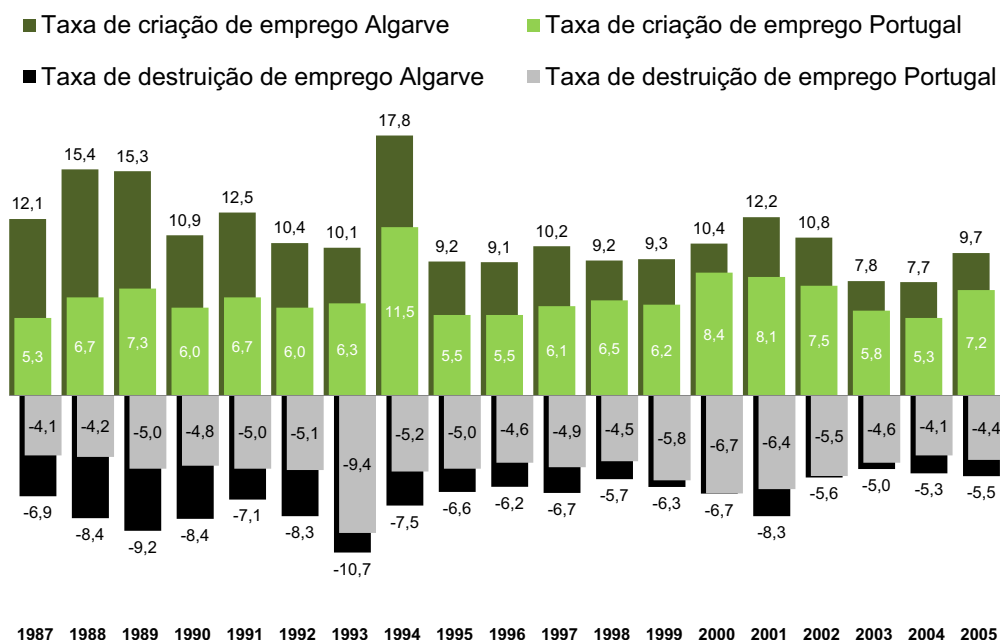


Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

### 3.3. Emprego

Resultante da maior criação e destruição empresarial apresentada pelo Algarve, também a taxa de criação e destruição de emprego nestas empresas é superior à média nacional (Figura 6), indicando novamente maior *turnover* e volatilidade que na média do país. É também visível que as diferenças entre as taxas da região e a média nacional, mais acentuadas até meados dos anos 90 do séc. II, diminuem no período posterior. No entanto, enquanto a taxa de criação de emprego se mantém ainda assim, superior à média nacional no início do séc. XXI, a taxa de destruição de emprego converge mais rapidamente para a média nacional.

Figura 6: Evolução da taxa de criação e destruição de emprego no Algarve e em Portugal



Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

De um ponto de vista mais desagregado, é perceptível que o ritmo de crescimento de geração de emprego é mais acentuado nas empresas de média dimensão, em particular nas do escalão entre os 20 e os 49 trabalhadores (Quadro 5).

Quadro 5: Emprego em empresas empregadoras ativas

Escalão Dimensional (nº trabalhadores)	1987 - 2000		2001 - 2005		2005		2006		2007	
	Nº médio de trabalhadores	Taxa de Crescimento	Nº médio de trabalhadores	Taxa de Crescimento	Nº de trabalhadores	Taxa de Crescimento	Nº de trabalhadores	Taxa de Crescimento	Nº de trabalhadores	Taxa de Crescimento
Total	57 512	6,5	103 806	4,6	114 456	7,3	118 816	3,8	128 163	7,9
1 - 4	11 802	11,1	24 317	6,1	27 189	8,1	28 208	3,7	29 561	4,8
5 - 9	11 182	8,3	21 217	4,7	23 072	4,5	23 033	-0,2	23 889	3,7
10 - 19	9 080	6,3	17 610	3,9	18 958	7,6	19 501	2,9	21 451	10,0
20 - 49	8 411	5,8	16 710	6,2	18 636	6,5	19 806	6,3	21 612	9,1
50 - 249	13 502	4,3	18 776	1,9	20 825	6,5	21 105	1,3	23 938	13,4
≥ 250	3 536	-0,4	5 176	5,6	5 776	22,3	7 163	24,0	7 712	7,7

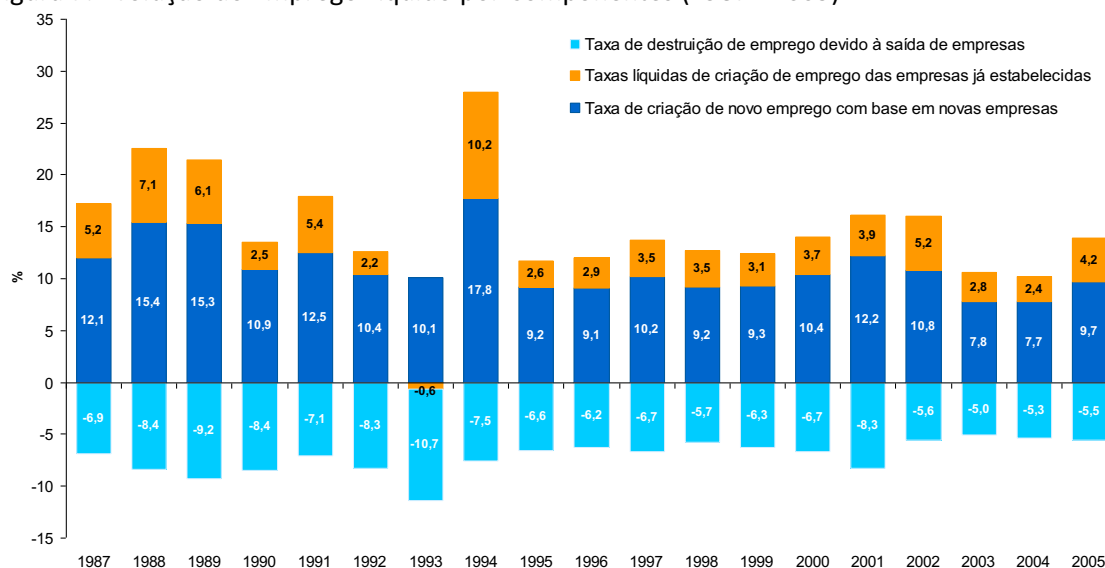
Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007)

No Algarve, uma parte substancial de novo emprego é gerado pela emergência de novas empresas (9,7% em 2005). Em particular, em 1994, o ano do início da recuperação económica, após a crise do SME em 1993 (quando se registou 10,7% de destruição de emprego), a criação



de novas empresas foi responsável por 18% do emprego, sendo também este o ano com maior taxa de criação de emprego em empresas já existentes (Figura 7).

Figura 7: Evolução do Emprego Líquido por Componentes (1987 - 2005)



Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007)

Uma análise por dimensão empresarial permite identificar as pequenas empresas com menos de 10 trabalhadores, as mais numerosas e que sofrem de maior turbulência, como as responsáveis pela geração de mais postos de trabalho, mas igualmente pela sua destruição (Quadro 6). Consta-se que a taxa de criação de emprego diminui à medida que a dimensão aumenta, refletindo a diminuição significativa do número de empresas à medida que o escalão aumenta.

Quadro 6: Criação e destruição de emprego (milhares de trabalhadores e %)

Escalão Dimensional	1987 - 2000		2001 - 2007		2005		2006		2007		1985 - 2000		2001 - 2005		2003		2004		2005	
	Nº médio	TC (%)	Nº médio	TC (%)	Nº	TC (%)	Nº	TC (%)	Nº	TC (%)	Nº médio	TD (%)	Nº médio	TD (%)	Nº	TD (%)	Nº	TD (%)	Nº	TD (%)
Total	6,5	11,6	9,8	9,1	11,1	9,7	9,4	7,9	9,4	7,4	4,1	7,7	6,1	5,9	5,2	5,0	5,7	5,3	6,3	5,5
1 - 4	2,8	25,5	4,6	18,3	4,8	17,6	4,3	15,4	4,8	16,1	1,6	15,6	3,0	12,3	2,8	11,5	3,0	11,9	3,2	11,8
5 - 9	1,5	13,9	2,0	9,2	2,2	9,7	1,7	7,2	1,6	6,6	0,8	8,8	1,1	5,4	0,9	4,5	0,9	4,1	1,3	5,8
10 - 19	0,9	10,4	1,3	6,9	1,5	7,7	1,0	4,9	1,1	5,2	0,6	7,6	0,7	4,1	0,5	2,6	0,8	4,3	0,8	4,0
20 - 49	0,5	6,8	0,9	5,2	1,5	8,2	1,0	5,2	1,0	4,8	0,4	5,7	0,6	3,4	0,4	2,4	0,5	2,7	0,6	3,1
50 - 249	0,6	4,8	0,7	3,7	1,1	5,4	1,0	4,6	0,7	2,8	0,5	4,0	0,6	3,0	0,1	0,7	0,3	1,4	0,4	2,1
≥ 250	0,1	3,5	0,3	5,1	0,0	0,0	0,4	5,6	0,3	3,6	0,1	1,7	0,1	2,7	0,5	8,1	0,3	5,5	0,0	0,0

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007)

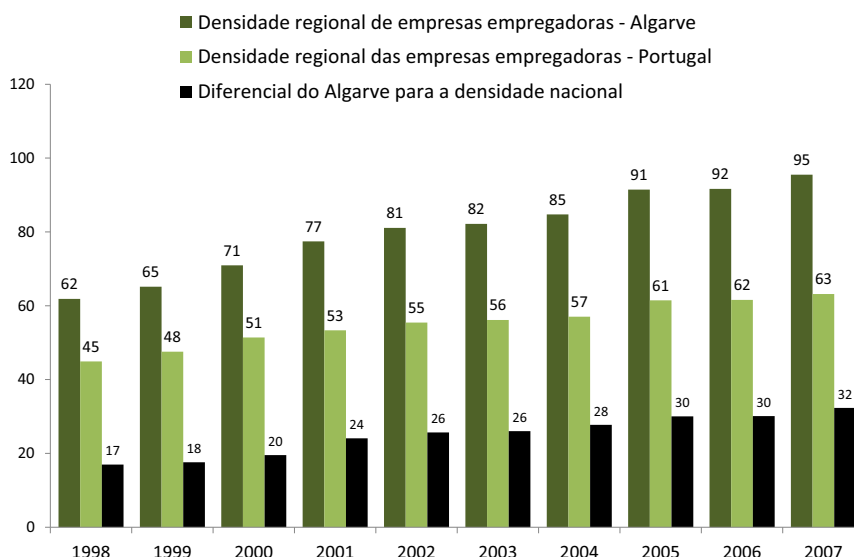
Nota: TC é a taxa de criação e TD é a taxa de destruição de emprego. Rácios compostos por um numerador que corresponde ao total de empregados nas empresas empregadoras que "nascem" e "morrem" anualmente, respetivamente e por um denominador que corresponde ao total de emprego em empresas empregadoras ativas (de acordo com a metodologia do "Manual on Business Demography Statistics", Eurostat/OECD, 2007).

### 3.4. Por densidade empresarial

O cálculo da densidade empresarial oferece um contraste interessante entre a dinâmica de crescimento do tecido empresarial e a população de uma região. O Algarve é a segunda região com maior densidade empresarial de empresas empregadoras, a seguir ao Alentejo, superando a densidade nacional (Figura 8). Face à população ativa que detém, o Algarve apresenta um crescimento de empresas considerável, e sustentado ao longo de uma década, face à evolução do aumento da sua população neste período, fenómeno explicado em grande

parte pela especialização sectorial em setores como a construção e de serviços, nomeadamente ligados ao turismo, sobretudo a partir de 2000. No que diz respeito à criação de novas empresas, o Algarve apresenta a maior densidade regional do país, no período após 2001, destronando o Alentejo.

Figura 8: Densidade regional de empresas empregadoras ativas na região do Algarve e em Portugal



Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007) e dados do INE para a população média ativa (Série 1998) por Local de residência (NUTS – 2001).

Nota: A densidade empresarial é calculada através do quociente entre a população de empresas empregadoras (GEP/MTSS) e o total da população ativa na região NUT II Algarve.

### 3.5. Por intensidade de crescimento

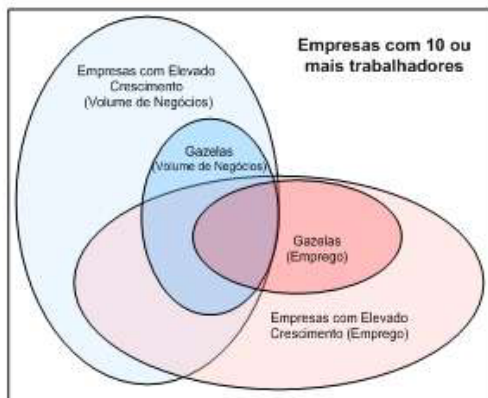
Para além dos eventos relacionados com a entrada e saída de empresas do mercado, indicadores referentes ao crescimento das empresas são também eles, fundamentais para uma análise mais completa do fenómeno do empreendedorismo. O crescimento empresarial tem sido bastante abordado na literatura. No entanto, apenas há cerca de 20 anos surge o conceito de empresa “gazela”. Esta expressão foi criada por Birch (1979) para designar um pequeno número de empresas de elevado crescimento que gerariam a maior parcela de emprego líquido na economia. Apesar de não existir um acordo claro sobre o que deve designar o termo (Henrekson & Johansson, 2010), atualmente a expressão é utilizada fundamentalmente para definir as empresas que são capazes de atingir um ritmo elevado crescimento num curto espaço de tempo. A particularidade das gazelas, e a sua característica identificadora relativamente a uma empresa de elevado crescimento, assenta na natureza e *timing* do processo de crescimento. Nesta secção, examina-se a distribuição regional das empresas de elevado crescimento e das Gazelas, de acordo com a definição de NUT II e a metodologia adotada neste estudo.

Ahmad (2006) e o programa de indicadores de empreendedorismo do Eurostat e OCDE (Eurostat/OCDE, 2007) definem as empresas de elevado crescimento e gazelas de acordo com dois critérios essenciais, por volume de negócios ou emprego (Eurostat/OCDE, 2007). Frequentemente, a análise por emprego, indicador real, é preferível ao recurso a um indicador nominal, particularmente quando são efetuadas comparações a nível internacional, onde existem maiores discrepâncias designadamente entre sistemas tarifários e de impostos.

Consideram-se empresas de elevado crescimento, todas as empresas que tenham tido um crescimento médio anual em termos de volume de negócios ou emprego igual ou superior a

20% ao ano, durante um período de 3 anos, e que empreguem pelo menos 10 trabalhadores, no início do período considerado. As Gazelas são um subconjunto das empresas de elevado crescimento constituído por empresas jovens que tenham, no máximo, 5 anos de idade (Figura 9).

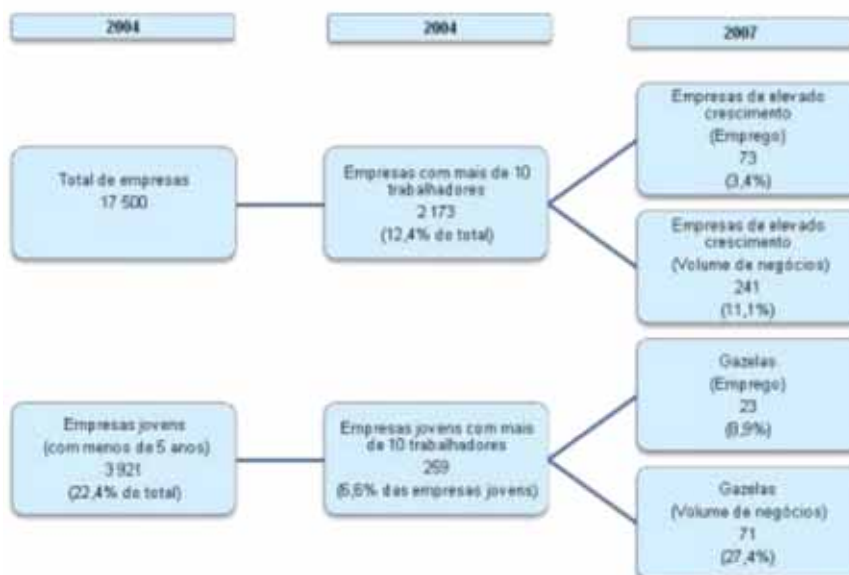
Figura 9: Definição do universo de empresas de elevado crescimento e de Gazelas



Fonte: Elaboração própria.

A aplicação desta metodologia, em que se dá como exemplo, o cálculo para o ano de 2007 na Figura 10 permite concluir que das 17.500 empresas existentes no Algarve em 2004, em 2007, apenas 73 podem ser consideradas empresas de elevado crescimento, de acordo com o critério de emprego, e 241 de acordo com o de volume de negócios. Por outro lado, das 3.921 empresas com menos de 5 anos em 2004, apenas 23 e 71 podem ser consideradas gazelas, de acordo com o critério de emprego e de volume de negócios, respetivamente.

Figura 10: Perspetiva da contabilização das Empresas de Elevado Crescimento e Gazelas existentes em 2007 no Algarve



Fonte: Elaboração própria.

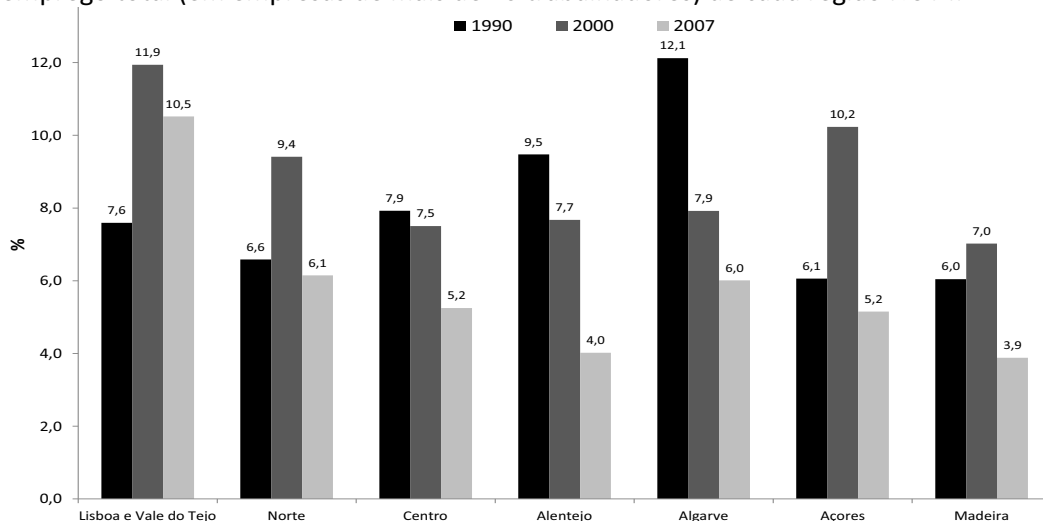
Encontram-se empresas de elevado crescimento e gazelas em todas as regiões Portuguesas. Em termos absolutos, a região que concentra mais de metade das empresas de elevado crescimento em 2007 é a região de Lisboa. Ao longo deste período, verifica-se uma crescente intensidade de concentração de ambas empresas de elevado crescimento e gazelas na região

de Lisboa, enquanto as restantes regiões sofrem de uma diminuição da sua representatividade regional, evidenciando uma ampliação da dicotomia centro/periferia. Este facto é exacerbado quando a análise é feita de acordo com o critério do emprego. Aspetos de localização das sedes das empresas devem também ser tidos em conta numa análise cuidada destes dados.

Apesar do aumento do número de empresas de elevado crescimento (53 em 1990 e 73 em 2007), a região perde relevância no contexto nacional, pois enquanto essas 53 empresas representavam em 1990, 5,4% do total nacional, em 2007 representavam apenas cerca de metade (2,8%). O mesmo acontece com o seu número de trabalhadores que cai em média ainda mais, em resultado da diminuição da dimensão média não só das empresas de elevado crescimento, bem como das gazelas.

Em 1990, o emprego nas empresas de elevado crescimento correspondia a 12,1% do emprego na região (em empresas com mais de 10 trabalhadores), sendo o mais elevado de todas as regiões portuguesas (Figura 11). No entanto, em 2007, a situação reverteu-se, e é Lisboa que lidera o *ranking* nacional. O peso do emprego em empresas de elevado crescimento em Lisboa é quase o dobro de regiões como o Algarve. A proporção deste tipo de emprego no Algarve sofreu a maior quebra de todas as regiões, para cerca de metade em 17 anos (6% em 2007).

Figura 11: Peso do emprego em empresas de elevado crescimento (critério do emprego) no emprego total (em empresas de mais de 10 trabalhadores) de cada região NUT II



Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

A análise deste conjunto de empresas de elevado crescimento revela um comportamento inverso ao do conjunto do tecido empresarial algarvio, que conseguiu crescer acima da média do crescimento nacional. Em 1990, as empresas algarvias representavam apenas 3% da população de empresas empregadoras portuguesas, mas em 2007 eram 5,8%. No entanto, o conjunto de empresas com menos de 10 trabalhadores também diminuiu a sua representatividade no conjunto do tecido empresarial, afetando naturalmente a contabilização deste tipo de empresas (Quadro 7). Em linha com o verificado para o conjunto de empresas algarvias e nacionais, também estas empresas sofrem uma redução da sua dimensão média. Em 15 anos, as gazelas perdem 17 trabalhadores e as empresas de elevado crescimento, cerca de 11 trabalhadores em 17 anos (Quadros 7 e 8).

Quadro 7: Empresas de elevado crescimento por emprego, no Algarve

Empresas de elevado crescimento por emprego								Empresas empregadoras
Ano	Empresas			Trabalhadores			Dimensão média (nº)	Proporção de empresas algarvias com mais de 10 trabalhadores (%)
	Nº	Taxa de crescimento (%)	Peso na população de empresas com pelo menos 10 trabalhadores (%)	Nº	Taxa de crescimento (%)	Peso na população com pelo menos 10 trabalhadores (%)		
1990	53		5,4	3.830		12,1	72,3	17,1
1991	40	-24,5	3,9	2.734	-28,6	8,1	68,4	16,1
1992	28	-30,0	2,6	2.358	-13,8	6,8	84,2	15,1
1993	34	21,4	3,2	2.053	-12,9	6,1	60,4	14,4
1994	29	-14,7	2,6	1.863	-9,3	5,7	64,2	13,1
1995	25	-13,8	2,2	1.424	-23,6	4,3	57,0	12,5
1996	27	8,0	2,3	2.306	61,9	6,7	85,4	12,1
1997	44	63,0	3,6	2.441	5,9	4,7	55,5	11,9
1998	41	-6,8	3,1	3.019	23,7	7,9	73,6	12,1
1999	53	29,3	3,6	3.313	9,7	7,8	62,5	12,6
2000	70	32,1	4,4	3.654	10,3	7,9	52,2	12,1
2001	89	27,1	4,5	6.083	66,5	11,1	68,3	13,3
2002	90	1,1	4,3	4.524	-25,6	8,2	50,3	12,8
2003	70	-22,2	3,3	4.566	0,9	7,9	65,2	12,6
2004	62	-11,4	2,9	3.404	-25,4	5,7	54,9	12,3
2005	49	-21,0	2,1	2.324	-31,7	3,6	47,4	12,2
2006	54	10,2	2,3	3.012	29,6	4,5	55,8	12,1
2007	73	35,2	2,8	4.490	49,1	4,3	61,5	12,7
Taxa de crescimento médio (%)	1,9							

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

Enquanto as empresas de elevado crescimento diminuem o seu peso no tecido empresarial entre 1990 e 2007, o Algarve é a única região do país onde as gazelas conseguem recuperar a representatividade destas empresas, mantendo-se, em 2007, em cerca de 1% da população total de empresas com mais de 10 trabalhadores (Quadro 8).

Quadro 8: Gazelas por emprego, no Algarve

Gazelas por emprego							
Ano	Empresas			Trabalhadores			Dimensão média (nº)
	Nº	Taxa de crescimento (%)	Peso na população de empresas com pelo menos 10 trabalhadores (%)	Nº	Taxa de crescimento (%)	Peso na população com pelo menos 10 trabalhadores (%)	
1992	10		1,0	631		2,0	63,1
1993	13	30,0	1,3	632	0,2	1,9	48,6
1994	10	-23,1	0,9	660	4,4	1,9	66,0
1995	5	-50,0	0,5	205	-68,9	0,6	41,0
1996	7	40,0	0,6	323	57,6	1,0	46,1
1997	7	0,0	0,6	643	99,1	1,9	91,9
1998	10	42,9	0,9	959	49,1	2,8	95,9
1999	11	10,0	0,9	665	-30,7	1,3	60,5
2000	13	18,2	1,0	615	-7,5	1,6	47,3
2001	18	38,5	1,2	1.275	107,3	3,0	70,8
2002	19	5,6	1,2	604	-52,6	1,3	31,8
2003	11	-42,1	0,6	408	-32,5	0,7	37,1
2004	20	81,8	1,0	922	126,0	1,7	46,1
2005	16	-20,0	0,8	566	-38,6	1,0	35,4
2006	18	12,5	0,8	773	36,6	1,3	42,9
2007	23	27,8	1,0	1.051	36,0	1,6	45,7

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

#### 4. A sobrevivência e o encerramento

A compreensão dos fenómenos subjacentes às dinâmicas de nascimento, crescimento e encerramento de empresas revela-se fundamental para o desenvolvimento equilibrado de políticas de desenvolvimento regional, que possam apoiar devidamente a atividade empresarial, bem como a criação e manutenção de novo emprego. Na literatura académica existem alguns estudos empíricos que analisam a relação entre fatores regionais e o encerramento de empresas. Carree et al. (2011), por exemplo, referem que as infraestruturas são ativos fundamentais para o desenvolvimento do potencial económico de uma região permitindo que se utilizem, eficientemente, os recursos disponíveis para a atividade empresarial. O estudo da sobrevivência e dos determinantes empresariais

A análise da probabilidade de sobrevivência das empresas na região do Algarve, ao longo dos anos disponíveis neste estudo (1987-2005), utiliza o estimador não paramétrico de Kaplan-Meier. Entende-se como probabilidade de sobrevivência de uma empresa, a probabilidade de esta sobreviver (não encerrar) para além de um determinado período de tempo  $t$ , condicionada pelo facto de ter sobrevivido (isto é, de se ter mantido ativa) até esse mesmo momento. Este tipo de metodologia tem-se tornado familiar e tem-se revelado de extrema utilidade na literatura dedicada à sobrevivência de empresas (para um resumo de exemplos da aplicação da metodologia pode consultar-se Manjón-Antolín e Arauzo-Carod, (2008)), sendo já conhecidos alguns estudos para a economia portuguesa, em geral, e para a região norte, em particular (Nunes e Sarmento (2012) e Sarmento e Nunes (2011)).

A análise e discussão da probabilidade de sobrevivência das empresas localizadas numa determinada região apresenta particular importância, não só do ponto de vista da *performance* empresarial, como também de um ponto de vista de desenvolvimento regional. O encerramento de uma empresa comporta consequências óbvias para o mercado de trabalho, com a destruição de postos de trabalho.

Para períodos de risco observados  $t_1, \dots, t_k$ , onde  $k$  é o número de períodos distintos de risco observados no conjunto dos dados, o estimador Kaplan-Meier para a função de sobrevivência das empresas algarvias, num dado momento  $t$ , é dado por:

$$\hat{S}(t) = \prod_{j|t_j \leq t} \left( \frac{n_j - d_j}{n_j} \right) \quad (1)$$

Na equação anterior,  $n_j$  é o número de empresas em risco no momento  $t_j$  e  $d_j$  é o número de encerramentos até  $t_j$ . O produto é realizado para todos os períodos de risco, desde o momento de criação da empresa em  $t$  (Cleves et al., 2004).

No Quadro seguinte é possível observar os resultados do estimador Kaplan-Meier, considerando o conjunto de empresas criadas ao longo dos 18 anos em análise (1987 a 2005). Para além dos resultados estimados referentes à probabilidade de sobrevivência, apresentam-se ainda o número de empresas observadas, o número de empresas encerradas e o número de empresas não encerradas durante os 18 anos em que decorreu este estudo, e que designamos de observações censuradas. Do conjunto de 25.192 empresas criadas no período, verifica-se que cerca de 86% se mantém ativa após o primeiro ano de vida, descendo este valor para os 75%, após mais um ano de atividade. Após o decurso de 18 anos de vida, apenas cerca de 24% das empresas algarvias se mantem em atividade. Nesta região, 50% das empresas morre entre os 5 e os 6 anos de vida (Quadro 9).

Quadro 9: Probabilidade de sobrevivência das empresas no Algarve



Anos	Empresas observadas	Encerramentos observados	Observações censuradas	Função de Sobrevivência Kaplan-Meier	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança (95%)	
						Nº	%
1	25.192	3.637	3.201	85,6	0,2	85,1	86,0
2	18.354	2.161	806	75,5	0,3	74,9	76,0
3	15.387	1.581	1.587	67,7	0,3	67,1	68,3
4	12.219	1.173	1.531	61,2	0,3	60,6	61,9
5	9.515	842	1.101	55,8	0,4	55,1	56,5
6	7.572	639	647	51,1	0,4	50,4	51,8
7	6.286	485	554	47,2	0,4	46,4	47,9
8	5.247	327	512	44,2	0,4	43,5	45,0
9	4.408	308	421	41,1	0,4	40,3	41,9
10	3.679	232	369	38,5	0,4	37,7	39,3
11	3.078	187	573	36,2	0,4	35,4	37,0
12	2.318	138	345	34,0	0,4	33,2	34,9
13	1.835	110	255	32,0	0,5	31,1	32,9
14	1.470	82	317	30,2	0,5	29,3	31,1
15	1.071	42	225	29,0	0,5	28,1	30,0
16	804	35	343	27,8	0,5	26,8	28,8
17	426	37	217	25,4	0,6	24,2	26,5
18	172	10	162	23,9	0,7	22,5	25,3

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

Se a análise for realizada por ano de nascimento das empresas (Quadro 10) é possível verificar que o ano de nascimento de uma empresa influencia a sua performance nos primeiros anos de vida. Os anos de 1988, 1992 ou 1999 parecem ter sido particularmente adversos para as empresas criadas nesses anos. A probabilidade de sobrevivência, após um ano de vida, é mais reduzida nestes anos. Anos que próximos de períodos de recessão económica, como 1992, fazem com que as empresas criadas nesse período, apresentem também dificuldades acrescidas de sobrevivência nos períodos seguintes, quando comparadas com empresas da mesma idade criadas noutros períodos. A situação inversa ocorre em 2000 e 2001, anos mais favoráveis ao desenvolvimento da atividade empresarial das empresas localizadas no Algarve. Observa-se que termos medianos, 50% das empresas morre entre os 5 e os 6 anos salientando-se o ano de 1993, como um ano em que uma mais elevada proporção de empresas (50%) sobrevive 8 anos, ou seja, até 2001. O ano de 1993 registou um crescimento económico negativo, sendo foi ano de quebra na taxa de criação de empresas, derivado da situação económica. É natural que as empresas, que em menor número, forma criadas nessas contingências, se tenham sabido fortalecer, de forma a poder subsistir num ambiente mais adverso, mostrando notórias capacidades acrescidas de sobrevivência em anos seguintes.

Quadro 10: Probabilidade de sobrevivência das empresas no Algarve, por ano de nascimento (%)

Anos de vida	Ano de nascimento das empresas																	
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	88,6	81,2	85,6	86,8	84,8	80,7	85,3	85,2	83,7	85,2	86,4	83,7	82,8	86,8	89,3	86,9	85,5	85,8
2	75,8	71,2	76,5	74,7	70,9	73,2	78,8	76,3	73,1	73,3	75,0	72,7	72,4	77,7	80,2	76,1	76,2	
3	66,2	64,8	67,4	64,5	63,9	65,4	72,6	69,7	64,3	64,5	65,8	65,7	64,2	70,4	73,1	68,9		
4	60,3	57,8	58,7	59,6	58,7	58,8	66,5	63,4	57,5	57,2	60,1	58,5	57,7	63,7	67,1			
5	54,0	50,8	54,7	55,6	54,6	54,3	61,5	57,4	51,0	50,3	55,4	54,5	52,9	57,5				
6	49,3	47,0	51,4	51,7	49,5	49,3	57,3	51,3	46,3	46,0	50,8	49,8	48,4					
7	45,3	44,3	47,4	47,9	46,5	44,5	52,7	46,5	42,6	44,1	46,8	45,5						
8	43,2	41,4	45,5	44,0	43,4	40,9	49,4	43,6	39,6	41,2	44,2							
9	39,5	38,7	43,0	41,3	40,2	37,6	46,9	40,6	36,5	37,6								
10	37,7	36,4	40,8	38,5	37,7	34,7	43,8	38,1	33,8									
11	35,9	34,2	37,8	34,5	36,4	33,3	42,1	35,4										
12	33,8	31,7	35,6	32,3	34,4	31,9	39,2											
13	31,5	29,5	34,0	30,0	32,8	29,6												
14	30,0	28,0	32,2	28,2	30,8													
15	29,7	27,0	30,8	26,6														
16	28,7	25,8	29,3															
17	25,8	23,8																
18	24,3																	

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

Comparando as taxas de sobrevivência empresarial no Algarve com as taxas de sobrevivência empresarial nas restantes NUTs II portuguesas (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Madeira e Açores), visíveis na Quadro 11, é possível completar a análise regional comparada de sobrevivência de empresas empregadoras. A performance agregada de sobrevivência das empresas na região do Algarve não aparenta ser tão problemática como a de outras regiões, nomeadamente a região Norte, que sofre de problemas específicos ligados às características do seu tecido empresarial e à maior predominância de atividade industrial (Sarmiento & Nunes (2011)). É no entanto mais débil que a região que revela melhor capacidade de sobrevivência, a região Centro. Outros estudos proporcionam ainda para outras motivações para estas discrepâncias. Strotmann (2007), por exemplo, fornece evidência que o risco de morte em empresas industriais nascidas em áreas densamente povoadas é superior ao risco de morte de empresas localizadas em áreas mais rurais.

Quadro 11: Probabilidade de sobrevivência das empresas, por NUT II (%)

Anos de vida	NUT II						
	Norte	Algarve	Centro	Lisboa	Alentejo	Açores	Madeira
1	85,6	85,6	87,4	85,5	85,8	85,1	86,1
2	75,1	75,5	77,7	75,1	75,5	74,2	76,0
3	66,5	67,7	70,1	67,0	67,0	67,0	68,3
4	59,8	61,2	64,0	60,5	60,4	59,9	61,3
5	54,1	55,8	58,9	55,0	54,9	54,5	56,2
6	49,4	51,1	54,5	50,4	50,7	50,5	51,6
7	45,3	47,2	50,7	46,6	46,9	46,7	47,5
8	41,7	44,2	47,5	43,2	43,4	43,7	44,6
9	38,7	41,1	44,5	40,2	40,5	41,2	41,7
10	35,8	38,5	41,9	37,6	37,7	38,9	38,6
11	33,0	36,2	39,5	35,1	35,2	36,3	36,6
12	30,5	34,0	37,4	32,8	33,0	33,9	34,3
13	28,1	32,0	35,3	30,8	31,0	31,3	31,7
14	26,4	30,2	33,4	29,0	29,3	29,4	29,9
15	24,8	29,0	31,8	27,4	27,8	28,2	28,2
16	23,2	27,8	30,4	26,1	26,2	26,4	26,9
17	21,9	25,4	28,9	24,6	24,9	25,4	26,6
18	20,7	23,9	27,4	22,9	23,2	23,8	25,4

Fonte: Cálculos próprios, com base nos Quadros de Pessoal, GEP, MTSS, de acordo com as definições do "Manual of Business Demography Statistics", Eurostat/OCDE (2007).

#### 4. Conclusões

A distribuição da criação de empresas apresenta desigualdades significativas a nível regional. Enquanto o Norte é responsável pelo maior número de novas empresas, o Algarve é, a partir de 2000, a região com a maior taxa de criação de empresas empregadoras do país. Também é a região com o mais elevado crescimento da população de empresas no período considerado. Desde 1998, a densidade empresarial tem vindo a crescer sustentadamente, dado o ritmo de crescimento de empresarial ser superior ao da população da região.

Em 2007, 67,7% das empresas empregavam menos de 20 trabalhadores, o que corresponde a 58,4% do emprego na região. O peso substancial das pequenas e médias empresas, que é o mais elevado do país é a principal causa da elevada volatilidade empresarial da região.

Mas a análise do tecido empresarial algarvio que implica considerar não apenas de quantidade, mas a qualidade do crescimento empresarial. A nível da geração de empresas de elevado crescimento, o Algarve revela-se ter perdido qualidades ao longo dos anos, em fomentar ou atrair empresas capazes de gerar a um crescimento mais acelerado. Apesar do aumento do número destas empresas e dos seus trabalhadores, a região perde relevância no contexto nacional. Em 1990, o emprego nas empresas de elevado crescimento correspondia a 12,1% do emprego na região, sendo o mais elevado de todas as regiões portuguesas, mas sofreu a maior quebra regional, para cerca de metade em 17 anos. A dimensão média

empresarial cai substancialmente na região, afetando também empresas gazelas, que em 15 anos perdem em média 17 trabalhadores, e as empresas de elevado crescimento, que perdem 11 trabalhadores em 17 anos.

No Algarve, 50% das empresas morre entre os 5 e os 6 anos e vida, em linha com a média nacional de sobrevivência empresarial. Após 18 anos, apenas 24% das empresas se mantêm em atividade. A performance comparativa de sobrevivência das empresas algarvias, não sendo tão boa como a da região Centro, não apresenta os problemas de outras regiões, mais afetadas por reestruturações ligadas ao setor industrial.

#### Referências bibliográficas

- Acs, Z. & Storey, D. J. (2004). Introduction: Entrepreneurship and Economic Development. *Regional Studies*, 38(8), 871–877.
- Ahmad, N. & Seymour, R. G. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. *OECD Statistics Working Papers, 2008/01*, OECD Publishing.
- Ahmad, N. (2006). A Proposed Framework For business Demography Statistics. *OECD Statistics Working Papers, 2006/03*, OECD Publishing.
- Armington, C. & Acs, Z. J. (2002). The determinants of regional variation in new firm formation, *Regional Studies*, 36 (1), 33–45.
- Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), 63–78.
- Audretsch, D. B., Bönteb, W. & Keilbach, M. (2008). Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 687–698.
- Batista, R. & Preto, M. T. (2011). New firm formation and employment growth: regional and business dynamics. *Small Business Economics*, 36(4), 419-442.
- Batista, R. & Mendonça, J. (2010). Proximity to knowledge sources and the location of knowledge-based start-ups. *The Annals of Regional Science*, 45(1), 5-29.
- Batista, R., Escária, V. & Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal. *Small Business Economics*, 30(1), 49-58.
- Birch, D. L. (1979). *The job generation process*. MIT Program on Neighborhood and regional change, MIT: Cambridge, MA.
- Brixy, U. & Grotz, R., (2007). Regional patterns and determinants of birth and survival of new firms in Western Germany, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 19 (4), 293-312.
- Cabral, L. (2007). Small firms in Portugal: A selective Survey of Stylized Facts, Economic Analysis and Policy Implementation. *Portuguese Economic Journal*, 6(1), 65-88.
- Cabral, L. & Mata, J. (2003). On the Evolution of the Firm Size Distribution: Facts and Theory. *The American Economic Review*, 93 (4), 1075 - 1090.
- Carree, M. A., Verheul, I. & Santarelli, E. (2011). Sectoral Patterns of Firm Exit in Italian Provinces. *Journal of Evolutionary Economics*, 21 (3), 499-517.
- Couto, J., Vieira, J., Tiago, T. & Natário, M. M. S. (2004). "Competitiveness of Portuguese Regions: A Comparative Analysis." ERSA conference papers ersa04p607. European Regional Science Association.
- Cleves, M. A., Gould, W. W. & Gutierrez, R. G. (2004). *An Introduction to Survival Analysis Using Stata*. Stata Press: Texas.
- Eurostat/OCDE (2007). *Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics*.
- Geroski, P. A., Mata, J. & Portugal, P. (2010). Founding Conditions and the Survival of New Firms. *Strategic Management Journal*, 31 (5), 510-529.
- Henrekson, M. & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35 (2), 227-244.

- Kibler, E. (2012). Formation of entrepreneurial intentions in a regional context. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 1-31. DOI:10.1080/08985626.2012.721008.
- Malecki, E. J. (2009). Geographical environments for entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7(2), 175–190.
- Manjón-Antolín, M. C. & Arauzo-Carod, J.-M. (2008). Firm Survival: Methods and Evidence. *Empirica*, 35 (1), 1-24.
- Mata, J. (1993). Entry and type of entrant: evidence from Portugal. *International Journal of Industrial Organization*, 11(1), 101-122.
- Mata, J. & Portugal, P. (1994). Life Duration of New Firms. *The Journal of Industrial Economics*, 42 (3), 227-245.
- Mata, J., Portugal, P. & Guimarães, P. (1995). The survival of new plants: Start-up conditions and post-entry evolution. *International Journal of Industrial Organization*, 13, 459-481.
- Naudé, W. A., Gries, T., Wood, E. & Meintjes, A. (2008). Regional determinants of entrepreneurial start-ups in a developing country. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(2): 111–124.
- Nunes, A. & Sarmiento, E. M. (2012). Business Demography Dynamics in Portugal: a Non-Parametric Survival Analysis. In Bonnet, J., Dejardin, M. & Madrid-Guijarro, A. (Eds), *The Shift to the Entrepreneurial Society: a Built Economy in Education, Sustainability and Regulation*, (Chapter 18: 260-272), Edward Elgar Publishing.
- Nunes, A. & Sarmiento, E. M. (2010). Business Survival in Portuguese Regions. *GEMF Working Papers*, 22/2010, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra: Portugal.
- Nyström, K. (2007). An industry disaggregated analysis of the determinants of regional entry and exit. *The Annals of Regional Science*, 41(4), 877-896.
- OECD (2009). *Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators 2009 Edition*. OECD Statistics Directorate.
- OECD (2008). *Measuring Entrepreneurship: A Digest of Indicators*. OECD Statistics Directorate
- Santarelli, E. & Vivarelli, M. (2007). Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth. *Industrial and Corporate Change*, 16 (3), 455–488.
- Sarmiento, E. M. & Nunes, A. (2012a). Employer enterprises in Portugal: Size Distribution Dynamics. In Bonnet, J. Dejardin, M. & Madrid-Guijarro, A. (Eds), *The Shift to the Entrepreneurial Society: a Built Economy in Education, Sustainability and Regulation*, (Chapter 17: 242-259), Edward Elgar Publishing.
- Sarmiento, E. de Morais e A. Nunes (2012b), "Criação de empresas em Portugal e Espanha no período 2000-2007: análise comparativa com base no World Bank Global Entrepreneurship Survey (WBGES)", *Tourism & Management Studies*, 8.
- Sarmiento, E. M. & Nunes, A. (2011). Análise Comparativa de Sobrevivência Empresarial: O Caso da Região Norte de Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 25/26, 77-93.
- Sarmiento, E. M. & Nunes, A. (2010). Entrepreneurship performance indicators for active employer enterprises in Portugal, *Temas Económicos*, nº9, Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento.
- Sternberg, R. (2012). Do EU Regional Policies Favour Regional Entrepreneurship? Empirical Evidence from Spain and Germany. *European Planning Studies*, 20 (4), 583-608.
- Sternberg, R. (2009). Regional dimensions of entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5 (4), 211–340.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge.
- Strotmann, H. (2007). Entrepreneurial Survival. *Small Business Economics*, 28 (1), 87-104.
- Trettin, L. & Welter, F., (2011). Challenges for spatially oriented entrepreneurship research, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23 (7-8), 575-602.

ANEXO I

	Classe de dimensão	Nascimentos de Empresas		Mortes de Empresas		Empresas activas	
		Algarve	Portugal	Algarve	Portugal	Algarve	Portugal
1985	1-4			337	8.685	1.626	50.886
	5-9			104	2.176	767	23.671
	10-19			50	942	394	13.409
	20-49			16	471	194	8.650
	50-250			4	173	90	4.538
	+250			1	24	10	877
	Total			512	12.471	3.081	102.031
1986	1-4			372	9.436	1.745	53.851
	5-9			100	2.299	830	24.861
	10-19			42	1.087	385	13.780
	20-49			18	515	202	8.805
	50-250			4	182	98	4.586
	+250				16	9	858
	Total			536	13.535	3.269	106.741
1987	1-4	686	13.626	350	8.421	1.971	55.970
	5-9	167	3.385	92	1.993	922	25.944
	10-19	64	1.331	44	875	449	14.172
	20-49	18	598	9	460	200	9.180
	50-250	5	156	143	143	107	4.718
	+250		6	1	19	8	858
	Total	940	19.102	496	11.911	3.657	110.842
1988	1-4	877	17.065	409	10.033	2.381	62.914
	5-9	246	4.150	111	2.362	1.102	28.586
	10-19	93	1.655	42	1.043	507	15.583
	20-49	28	744	17	459	219	9.834
	50-250	10	180	7	151	133	5.007
	+250	1	25	1	15	11	830
	Total	1.255	23.819	587	14.063	4.353	122.754
1989	1-4	1.289	19.905	729	13.023	3.235	71.735
	5-9	280	4.814	180	3.164	1.349	31.641
	10-19	85	1.816	59	1.309	582	16.840
	20-49	29	775	16	606	245	10.667
	50-250	7	211	6	192	139	5.342
	+250		19		17	7	908
	Total	1.690	27.540	990	18.311	5.557	137.133
1990	1-4	964	16.872	611	11.918	3.328	73.273
	5-9	241	4.078	149	2.796	1.385	32.286
	10-19	76	1.695	49	1.227	595	17.237
	20-49	15	697	19	583	237	11.017
	50-250	4	188	7	206	145	5.570
	+250		17		23	10	910
	Total	1.300	23.547	835	16.753	5.700	140.293
1991	1-4	1.141	19.036	693	12.208	3.857	79.096
	5-9	239	4.256	148	2.811	1.473	33.779
	10-19	71	1.528	47	1.160	622	17.810
	20-49	18	650	14	588	260	11.263
	50-250	5	223	5	247	141	5.705
	+250	1	36		26	10	925
	Total	1.475	25.729	907	17.040	6.363	148.578
1992	1-4	1.118	19.999	793	13.028	4.330	86.380
	5-9	227	4.304	149	2.828	1.583	35.729
	10-19	72	1.568	45	1.251	644	18.690
	20-49	16	659	10	728	263	11.711
	50-250	7	226	7	284	149	5.774
	+250		17		19	10	891
	Total	1.440	26.773	1.005	18.138	6.979	159.175
1993	1-4	1.152	20.450	988	18.211	4.656	92.135
	5-9	208	3.974	163	3.751	1.576	36.927
	10-19	60	1.546	67	1.848	639	18.892
	20-49	10	647	23	984	268	11.491
	50-250	7	198	13	400	145	5.585
	+250		7		35	9	830
	Total	1.437	26.822	1.254	25.229	7.293	165.860
1994	1-4	1.989	32.174	934	16.550	5.624	106.955
	5-9	335	6.238	127	2.870	1.800	40.156
	10-19	102	2.237	48	1.199	704	19.534
	20-49	29	986	18	615	289	11.562
	50-250	15	312	6	183	131	5.287
	+250	2	49		18	10	803
	Total	2.472	41.996	1.133	21.435	8.558	184.297
1995	1-4	1.350	24.232	915	16.691	6.027	114.284
	5-9	177	3.806	101	2.673	1.834	40.872
	10-19	48	1.232	32	1.155	678	19.564
	20-49	13	535	18	553	310	11.339
	50-250	8	158	6	208	135	5.372
	+250		11		22	10	811
	Total	1.596	29.974	1.072	21.302	8.994	192.242

**14.º WORKSHOP APDR | EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
5 de Outubro de 2012 | ESCE - Instituto Politécnico de Setúbal

	Classe de dimensão	Nascimentos de Empresas		Mortes de Empresas		Empresas activas	
		Algarve	Portugal	Algarve	Portugal	Algarve	Portugal
1996	1-4	1.398	24.249	954	16.623	6.426	118.815
	5-9	202	3.893	109	2.558	1.996	41.885
	10-19	56	1.254	36	953	724	19.563
	20-49	15	515	10	545	296	11.250
	50-250	4	162	8	180	139	5.251
	+250		12		18	9	782
	Total	1.675	30.085	1.117	20.877	9.590	197.546
1997	1-4	1.647	28.288	1.054	18.081	7.015	129.473
	5-9	206	4.446	127	2.743	2.106	44.917
	10-19	50	1.405	39	997	773	20.946
	20-49	15	632	15	532	309	11.918
	50-250	11	179	9	213	148	5.539
	+250		13		22	9	789
	Total	1.929	34.963	1.244	22.588	10.360	213.582
1998	1-4	1.637	30.717	1.124	19.104	7.425	140.128
	5-9	207	4.588	137	2.594	2.226	47.613
	10-19	51	1.446	45	1.019	831	22.051
	20-49	15	605	9	507	337	12.498
	50-250	9	184	5	188	156	5.720
	+250		26		16	10	806
	Total	1.919	37.566	1.320	23.428	10.985	228.816
1999	1-4	1.724	31.757	1.259	22.520	7.860	149.921
	5-9	235	4.738	155	3.312	2.396	50.745
	10-19	55	1.543	53	1.220	934	23.702
	20-49	23	629	15	564	375	13.119
	50-250	9	195	4	221	170	5.911
	+250		22		32	13	840
	Total	2.046	38.884	1.486	27.869	11.748	244.238
2000	1-4	2.555	43.812	1.561	29.825	8.931	168.588
	5-9	281	5.751	184	4.989	2.622	54.217
	10-19	69	1.799	41	1.825	994	25.131
	20-49	26	726	23	722	421	13.827
	50-250	6	236	4	255	180	6.089
	+250		22		25	11	837
	Total	2.937	52.346	1.813	37.641	13.159	268.689
2001	1-4	2.803	42.141	1.590	30.320	9.782	177.027
	5-9	454	8.093	200	4.627	2.986	57.830
	10-19	146	2.808	72	1.615	1.238	27.200
	20-49	35	936	22	710	510	14.648
	50-250	7	224	20	374	206	6.399
	+250		27		37	12	898
	Total	3.445	54.229	1.904	37.683	14.734	284.002
2002	1-4	2.830	44.808	1.614	29.220	10.850	189.648
	5-9	404	6.888	196	3.770	3.258	60.494
	10-19	116	2.069	52	1.439	1.326	28.017
	20-49	27	714	25	719	567	14.922
	50-250	6	193	1	206	172	5.879
	+250		30		24	14	828
	Total	3.383	54.702	1.888	35.378	16.187	299.788
2003	1-4	2.137	34.780	1.606	27.726	11.399	196.986
	5-9	223	4.411	153	3.139	3.210	60.484
	10-19	70	1.454	38	1.138	1.354	27.731
	20-49	24	582	12	546	560	14.335
	50-250	4	218	2	207	189	6.178
	+250		26		18	16	847
	Total	2.460	41.471	1.812	32.774	16.728	306.561
2004	1-4	2.123	33.935	1.748	27.404	11.922	203.642
	5-9	246	3.909	147	2.965	3.405	60.226
	10-19	76	1.207	60	1.032	1.349	27.093
	20-49	19	562	16	500	606	14.713
	50-250	10	222	2	176	205	6.380
	+250		30		16	13	884
	Total	2.475	39.865	1.974	32.093	17.500	312.938
2005	1-4	2.676	46.284	1.856	32.559	13.010	226.362
	5-9	356	5.208	208	3.447	3.577	62.590
	10-19	110	1.953	60	1.299	1.443	28.591
	20-49	50	1.037	20	578	639	15.649
	50-250	11	349	4	177	221	6.639
	+250		34		22	16	944
	Total	3.203	54.865	2.148	38.082	18.906	340.775
2006	1-4	2.526	37.784			13.633	230.318
	5-9	262	3.998			3.554	61.776
	10-19	76	1.379			1.474	28.359
	20-49	34	625			676	15.872
	50-250	11	182			224	6.756
	+250		12			19	940
	Total	2.910	43.980			19.580	344.021
2007	1-4	2.778	38.748			14.382	238.304
	5-9	251	3.795			3.684	62.846
	10-19	84	1.277			1.630	29.281
	20-49	38	616			741	16.539
	50-250	7	153			254	6.988
	+250		22			20	962
	Total	3.159	44.611			20.711	354.920



# Sessão E

---

## **PONTO ÓPTIMO CONSULTORES - INOVAÇÃO E SUCESSO NA REGIÃO DO BAIXO ALENTEJO**

---

**Elsa Barbosa**, [elsa.barbosa@ipbeja.pt](mailto:elsa.barbosa@ipbeja.pt), Escola Superior Tecnologia e Gestão/Instituto Politécnico de Beja

**Resumo:** O tecido empresarial na região do Baixo Alentejo caracteriza-se maioritariamente por micro e pequenas e médias empresas. Ainda que com elevado potencial de desenvolvimento pelas suas múltiplas vocações, a região do Baixo Alentejo apresenta um débil posicionamento no *ranking* global de competitividade e coesão territorial das regiões portuguesas. Este artigo, analisa como a empresa Ponto Ótimo Consultores, com localização geográfica na cidade de Beja, perante a limitação de espaço das suas instalações e o dilema na aquisição de um novo espaço e viabilização do investimento, desencadeou um processo de inovação e diversificação de actividades e negócios alternativos, capazes de gerar uma dinâmica empresarial geradora de desenvolvimento e sustentabilidade local e regional.

**Palavras-Chave:** Ponto Ótimo Consultores, empreendedorismo, Baixo Alentejo, criação valor regional, sucesso

### **1 Introdução**

Nesta era da globalização, de elevada concorrência no mundo dos negócios, da competitividade, muitas empresas estão a descobrir que precisam de comportar-se de forma diferente para sobreviver no mercado. As empresas estão a ser reestruturadas, reformuladas para poderem enfrentar a concorrência.

Os gestores estão a reaprender novas formas de gerir, e os trabalhadores estão a contribuir, com os seus conhecimentos, para melhorar os processos internos e externos. Os clientes e consumidores estão cada vez mais exigentes, querendo produtos com mais qualidade e com preço competitivo.

Por tudo isto, as organizações estão enfocadas na qualidade de seus produtos e/ou serviços, através da melhoria contínua de como o trabalho é feito, com menor custo e mais eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Este novo estilo de gestão enfatiza a qualidade e procura sustentabilidade para os lucros.

Pretende-se com o presente artigo divulgar o caso da empresa Ponto Ótimo Consultores, nomeadamente reportar a estratégia que a Empresa tem vindo a desenvolver para fazer face ao problema com que se deparou – aquisição de um novo edifício para fazer face à limitação das instalações existentes. Contudo era necessário encontrar soluções para viabilizar o investimento e capazes de dar resposta à necessidade do desenvolvimento de negócios alternativos.

Perante as estratégias que a Empresa desencadeou, e a apresentar adiante, constata-se que as mesmas têm vindo a contribuir significativamente para o desenvolvimento local e regional, nomeadamente, pela criação de emprego, fixação de jovens à região, melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, qualificação de recursos humanos, apoio à criação e desenvolvimento de outras empresas na região, gerando receitas económicas e fiscais e contribuindo para o desenvolvimento do conceito de negócio franqueado aplicado na região ao sector da contabilidade, auditoria e consultoria fiscal.

Este artigo segue a seguinte estrutura: na sessão 2 apresenta-se uma caracterização sócio-económica da região do Alentejo, onde se evidenciam, através de dados estatísticos, as debilidades com que a região se tem vindo a confrontar. Na sessão 3 apresenta-se a metodologia seguida e as acções empreendidas que têm vindo a conduzir a Empresa num caminho de inovação e sucesso, nomeadamente é feita uma apresentação das acções que têm

vindo a permitir solucionar o problema vivido pela Empresa, com referência a indicadores que permitem aferir a história de inovação e sucesso da empresa Ponto Ótimo Consultores. Na sessão 4 apresenta-se a estratégica de inovação e diversificação que a Empresa tem vindo a levar a cabo para a resolução do problema, nomeadamente, ao nível da restauração, incubação de empresas, formação e qualificação, franchising e plataforma de gestão de processos parametrizados e como estas acções têm contribuído para o desenvolvimento local e regional. Finalmente na sessão 5 apresentam-se as lições aprendidas com este Estudo de Caso, bem com alguns desafios que se colocam à Empresa a curto, médio e longo prazo.

## 2 Caracterização sócio-económica da região Alentejo

O Alentejo apresenta-se como um espaço de múltiplas vocações, beneficiando de um território pouco congestionado, de um ambiente qualificado e de importantes dinâmicas logísticas no contexto nacional. A região tenderá pois a ser cada vez mais atractiva num contexto de afirmação de Portugal como fronteira atlântica da Europa e do "hinterland" ibérico, em particular. A proximidade a Lisboa, a contiguidade espacial com o Algarve, toda a orla marítima e as relações de vizinhança com a Espanha (em particular com a Extremadura e a Andaluzia), colocam o Alentejo numa posição privilegiada, num quadro de articulação nacional e transnacional.

Os objectivos estratégicos para o Alentejo (2000-2006) visaram valorizar a sua posição geográfica no contexto do país e contribuir para o aproveitamento sustentável do território, dos recursos humanos e dos recursos naturais. O modelo de desenvolvimento prosseguido procurou ampliar, consolidar e articular as intervenções de âmbito local e regional de forma a promover projectos de dimensão nacional, como são o Empreendimento de Fins Múltiplos do Alqueva (EFMA), o Gás Natural, a Plataforma Portuária de Sines, a Estrutura Aeroportuária de Beja, as infra-estruturas rodo-ferroviárias e o " Alentejo Digital ", uma iniciativa que visa promover a Sociedade de Informação na região.

O montante global de investimento previsto no Programa Operacional Região Alentejo para o período 2000-2006 ascendeu a 2.054 milhões de euros. O investimento público rondou os 1.981 milhões de euros, ao qual se encontrou associado um financiamento comunitário de 1.282 milhões de euros.

Em contrapartida, a projecção da competitividade regional exige importantes investimentos em matéria de melhoria de acessibilidades, de qualificação dos recursos humanos, de aumento da produtividade dos sectores produtivos tradicionais, como a agricultura e as actividades extractivas, e de promoção de novas actividades económicas, como o turismo<sup>50</sup>.

De acordo com o ISCTT (Índice Sintético de Competitividade e Coesão Territorial), a região do Alentejo apresenta um débil posicionamento no *ranking* global de competitividade e coesão territorial das regiões portuguesas, (22ª no ranking), sendo colocada no grupo das *regiões menos desenvolvidas*. No plano da competitividade, a região do Alentejo evidencia uma vulnerabilidade significativa, com um nível de competitividade que corresponde a cerca de 56,4% da média nacional, o que lhe confere um dos mais débeis posicionamentos à escala nacional. No plano da coesão, a região do Alentejo ostenta um posicionamento bastante mais favorável que em matéria de competitividade, dada a sua considerável proximidade da média nacional (94,8% da média nacional). Contudo, verifica-se que a região do Baixo Alentejo revela um comportamento desfavorável em ambos os eixos de coesão económica e coesão social, posicionando-se abaixo da média nacional.

A articulação entre competitividade e coesão na região Alentejo (2000-2002), revela que a região do Baixo Alentejo apresenta o posicionamento mais débil, colocando-se entre as *sub-regiões menos desenvolvidas*, manifestando fortes vulnerabilidades competitivas com um traço comum ao nível de condições, processos e resultados (indicadores de competitividade),

---

<sup>50</sup> <http://www.qca.pt/pos/pora.asp>

acompanhadas por fragilidades ao nível das condições e processos da coesão (indicadores de coesão).

A caracterização aprofundada da competitividade e coesão territorial das regiões portuguesas, e, em particular, da região do Alentejo, realizada a partir da determinação dos valores assumidos pelo ISCCT, não permitiu, no entanto, construir uma visão da evolução da competitividade e da coesão económica e social nas regiões portuguesas e na região do Alentejo, em particular, no período de vigência dos QCA (1989-93, 1994-1999, 2000-2006), ainda que, a região do Alentejo, ao longo da última década (1991-2002), desenhou uma evolução no sentido de melhoria dos níveis de coesão, acompanhada por uma deterioração dos níveis de competitividade. (Mateus, 1005)

A região do Alentejo é uma região estatística (NUTS II) portuguesa, que compreende integralmente os distritos de [Portalegre](#), [Évora](#) e [Beja](#), e a metade sul do distrito de [Setúbal](#) e parte do distrito de [Santarém](#). Constituindo-se como a maior região de Portugal (33% do continente), o Alentejo estendendo-se por uma superfície de 31.604,9Km<sup>2</sup>, (Baixo Alentejo 8 542,7Km<sup>2</sup>), é simultaneamente a região com menor densidade populacional: apenas 23,7 habitantes por Km<sup>2</sup> (Baixo Alentejo 14,5 habitantes por Km<sup>2</sup>) (por contraste a 115,4 no país, aproximadamente) e 757 190 habitantes (7,6% do Continente, 7,2% de Portugal). (Anuário Estatístico da Região Alentejo 2010)

O Alentejo divide-se em 5 sub-regiões e compreende 58 concelhos/municípios. (Censos 2011)



Mapa: As 5 sub-regiões do Alentejo NUTS III  
Fonte: Anuário Estatístico da Região Alentejo 2010

## População

Segundo os dados preliminares do Censos 2011, todos os concelhos do Baixo Alentejo perderam população. A sub-região do Baixo Alentejo perdeu 8503 residentes, menos 6,29 por cento, em relação a 2001, registando perdas em todos os concelhos.<sup>51</sup>

O índice de envelhecimento da população é de 129, o que significa que por cada 100 jovens há hoje 129 idosos. O Alentejo é das regiões que apresentam índices de envelhecimento mais elevados com 179.<sup>52</sup>

Esta situação de perda populacional deve-se ao envelhecimento da população, ao êxodo rural das zonas rurais para os centros urbanos em busca de melhores condições de vida e ao tipo de ocupação dos solos, predominantemente agrícola (atingem 35% da superfície total da região<sup>53</sup>), com especial destaque para o latifúndio e para a utilização de técnicas agrícolas que têm vindo a limitar a utilização de parcelas de terreno contribuindo para a desertificação.

### **Recursos Humanos**

Ao predomínio de pessoas residentes habilitadas com apenas o primeiro ciclo (mais de 40% em 2002), contrapõe-se uma reduzida percentagem de população residente com ensino médio e superior (inferior a 10% em todas as sub-regiões alentejanas). Contudo, uma análise dos dados ao nível da frequência do ensino superior (independente do local de residência), permite constatar uma aproximação da região à média nacional.

### **Emprego e Estrutura Produtiva**

O Alentejo tem mantido uma taxa de actividade abaixo da média nacional nos últimos anos, (inferior em 2.7% em 2001) e, paralelamente, uma taxa de desemprego sempre superior à média nacional (superior em 1.6% em 2001). A nível territorial a sub-região Baixo Alentejo é aquela que atinge maior expressividade no contexto regional com uma taxa de desemprego que atinge os 11.5% em 2001.

Em 2001, o sector dos serviços é aquele que mais absorve população empregada residente no Alentejo e, face à estrutura nacional, é de destacar uma maior proporção de emprego no sector primário e nos serviços de natureza social a par de uma menor proporção na Indústria. Apesar disso, entre 1991 e 2001 o peso do emprego no sector primário decresceu no Alentejo e, paralelamente o terciário social registou um aumento superior relativamente ao aumento registado no resto do país.

Por sua vez, o dinamismo económico das actividades vitivinícolas, de criação de gado e outras actividades do sector primário, é fortemente ancorado em alguns sectores chave como as indústrias agro-alimentares de transformação de carnes, de produção de queijos, de produção de vinhos, etc. A indústria corticeira, as actividades turísticas, o artesanato, entre outras, destacam-se igualmente não só pelo número de empresas que agregam como também pelos montantes facturados.

Em termos dos resultados produzidos por estes sectores, verifica-se que o valor médio de facturação expresso pelo volume de vendas por sociedade sedeada nestas sub-regiões é inferior ao valor nacional, significando que cada sociedade sedeada no Alentejo tem um valor médio de produção/prestação de serviços facturado, em milhares de euros, inferior à média nacional.

O Valor Acrescentado Bruto por pessoa empregada, permite aferir os índices de produtividade a nível nacional e para as cinco sub-regiões do Alentejo. Os resultados obtidos revelam que as empresas alentejanas não estão muito distantes das suas congéneres nacionais. Salienta-se

---

<sup>51</sup> <http://www.opj.ics.ul.pt/index.php/noticias/135-censos-2011b>

<sup>52</sup> <http://www.guiadeportugal.pt/ver/noticia/municipio/0205/Beja/2441>

<sup>53</sup> <http://www.drapal.min-agricultura.pt/regiao.html>

ainda que o comportamento das empresas alentejanas é bastante favorável nos sectores da agricultura e menos visível no sector dos serviços.<sup>54</sup>

Por último e, segundo os dados das “Contas Regionais 2009” do INE, o PIB per capita, em 2001, era de apenas 9 milhares de euros no Alentejo sendo a sub-região do Baixo Alentejo a que apresentava o valor mais baixo (8,1 milhares de euros), o que aponta para um significativo distanciamento face aos valores médios para o país.

### **3 Estudo de Caso - Ponto Ótimo Consultores**

#### **3.1 Metodologia**

O guia passo a passo da SEBRAE (2006) apresenta a metodologia para a realização de estudos de caso. Esta metodologia torna-se fundamental para disseminação de casos de sucesso e simultaneamente funcionam como estímulo a terceiros, no desenvolvimento de estratégias e práticas de sucesso. “...o caso é um veículo para ensinar conceitos e experiências empreendedoras por meio da simulação de uma situação real.” (p. 7)

A escolha de um único estudo de caso é ditada por Yin (2008), que citou três razões - o traço, distintivo em forma, e sua natureza reveladora. A pesquisa em estudo de caso é recomendada se o conhecimento numa área de investigação é limitado, e não se conhecem estudos de caso que tenham reportado estratégias bem sucedidas levadas a cabo por micro e pequenas empresas capazes de impactar positivamente o desenvolvimento local e regional no Baixo Alentejo.

Apesar de ser um caso único, a recolha de dados seguiu a ideia de "triangulação", nos moldes propostos por Flick (2004) que argumentou que múltiplas fontes de informação levariam a conclusões mais robustas.

Assim, o primeiro passo foi a recolha de informações e dados de fontes públicas, tais como site da Empresa, artigos de jornal, revistas da área de actividade em que a Empresa presta serviços, relatórios da empresa e dados estatísticos disponíveis através da Internet. O segundo passo foi realizar entrevistas com pessoas chave envolvidas no processo que estava a ser realizado - estratégia de inovação e desenvolvimento da Empresa, que iria impactar o desenvolvimento local e regional. Numa primeira fase, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas aos dois sócios-gerentes e posteriormente aos colaboradores do escritório, por serem estes que lidam mais de perto com os sócios-gerentes, sentem os seus anseios e necessidades, por gerirem aspectos mais elementares inerentes à resolução de ocorrências que continuamente surgem e por outro lado “sentir o pulso” da Empresa sob o ponto de vista dos colaboradores. Durante estas visitas tive oportunidade de visitar as instalações da Empresa e foi-me facultada informação interna da empresa, sob a forma de relatórios. Finalmente uma versão final do trabalho foi enviada por e-mail para os sócios-gerentes, para verificar a precisão da informação de alguns dados, bem como para verificar as informações reportadas. Todas as entrevistas foram realizadas entre 2011 e início de 2012.

#### **3.2 A Empresa**

A Empresa Ponto Ótimo Consultores foi fundada em 1999, e surge com o objectivo de prestar serviços de apoio empresarial numa reflexão multi-vertente, assente num conjunto de serviços direccionados para o apoio à gestão e aos empresários e directores de empresas e entidades.

A empresa Ponto Ótimo Consultores é reconhecida em 2004 como o prémio das 10 melhores práticas empresariais no âmbito do programa REDE, pretendendo afirmar-se como uma organização global, adaptável à realidade empresarial e do seu contexto social, que procura a criação de valor para os seus clientes, através da modelação de processos de relacionamento e

---

<sup>54</sup><http://www.evoradigital.biz/NR/rdonlyres/22479430-FB14-43B0-ADDF-12978483CF4C/0/MicrosoftWordMarketingTerritorial.pdf>



auscultação profissional das necessidades dos clientes, sob a égide da confiança e determinação, sustentando assim o desenvolvimento local e regional.

A Ponto Ótimo Consultores tem como missão viabilizar e disponibilizar soluções para a criação e desenvolvimento do tecido empresarial regional e nacional e a visão da Ponto Ótimo Consultores traduz-se em construir uma rede de empresas e entidades parceiras que permitam a criação de riqueza para todos os envolvidos (interna e externamente) e a consolidação de estruturas empresariais com crescimento sustentado.

Desde 1999, que a empresa Ponto Ótimo Consultores avaliou e apoiou a criação de inúmeras empresas e negócios, utilizando um método de trabalho com resultados comprovados e assente em 4 pilares: pesquisa, estudo do negócio, cálculo do investimento, financiamento. Este modelo permite a construção de um Plano de Negócio lógico, perceptível, confiante e sustentável, assente num estudo de viabilidade do projecto incluindo o plano de negócio, os mapas financeiros previsionais e indicadores económico e financeiros do projecto, complementado com a transmissão de know-how no decurso das sessões com o empreendedor, e consolidado com a disponibilidade dos consultores da empresa para apoiar a concretização do projecto.

É referido pelos vários intervenientes da Empresa que a Contabilidade & Assessoria Fiscal é o serviço da Empresa com maior cota de mercado, seguido da área de Projectos de Investimento e por último da Consultoria em Gestão.

### **3.3 Acções empreendidas para a história de inovação e sucesso**

Passados seis anos de desenvolvimento de actividade empresarial na área contabilidade e auditoria e consultoria fiscal, no ano de 2005, a Empresa Ponto Ótimo Consultores tendo esgotado a capacidade de expansão das suas instalações, tendo o seu número de clientes vindo a crescer sucessivamente, a Empresa depara-se com a possibilidade de procurar negócios alternativos com a constante preocupação de potencializar a qualidade de prestação de serviço percebida pelos seus actuais e futuros cliente.

Perante o desafio a que a Empresa se propunha, desenvolver uma ferramenta de apoio à gestão de processos, foi necessário ir desenvolvendo ao longo do tempo um conjunto de acções capazes de dar uma resposta cabal aos objectivos que a Empresa se propunha, de forma eficiente e eficaz.

A Empresa tinha uma decisão a tomar.

Perante:

- as instalações em uso terem esgotado a sua capacidade de resposta;
- a possibilidade de procurar negócios alternativos;
- o número crescente de clientes;
- a necessidade de proporcionar respostas mais eficazes às necessidades sentidas pelas pequenas e médias empresas;
- elevar a visibilidade da empresa Ponto Ótimo Consultores;
- o desenvolvimento de uma nova imagem em conjugação com a procura de novos negócios;
- a aquisição de um novo edifício;
- desenvolvimento de uma plataforma de gestão de processos e consulta de dados para pequenas e médias empresas em todo o espaço nacional.

O que fazer?

Dado o elevado encargo com a aquisição de um novo edifício, era necessário encontrar soluções para viabilizar o investimento e capazes de dar resposta à necessidade do desenvolvimento de negócios alternativos.

#### **3.3.1 Instalações**

Em Fevereiro de 1999 empresa Ponto Ótimo - Consultores, Lda. inicia a sua actividade profissional numa sala com 24m<sup>2</sup>, tendo posteriormente a Empresa ocupado todo o espaço disponível do edifício, resultante do aumento do número de clientes.

Em 2006 em conjugação com a procura de novos negócios, coloca-se a possibilidade da negociação de um novo edifício (casão no novo parque industrial privado da cidade de Beja) com 450m<sup>2</sup> da coberta com possibilidade de chegar ao 800 m<sup>2</sup> acrescido de 300m<sup>2</sup> de área descoberta.

Em Fevereiro de 2009 a Empresa desloca-se definitivamente para as novas instalações na zona industrial.

No rés-do-chão encontra-se a área alimentar, com duas lojas com cerca de 200 m<sup>2</sup>, e no primeiro andar funciona o escritório da Ponto Ótimo Consultores e encontram-se disponíveis 7 salas com dimensões diversas, destinadas à incubação de novos negócios. As antigas instalações no centro da cidade de Beja, estão dotadas com 3 espaços adaptados ao funcionamento de escritórios.

### **3.3.2 Comunicação e imagem**

O nome Ponto Ótimo, resultou de sugestão escolhida pelos seus sócios-gerentes, inspirado no termo técnico de Economia, poderia ser claramente representado pela inclusão de uma “bola” no centro das diversas linhas que serviriam como restrições de um determinado universo (triângulo), onde se optou pelo azul como única cor.

A vinda para as novas instalação antecedeu toda uma planificação da loja em termos de design e imagem, quer a nível da escolha de equipamentos informáticos, quer ao nível de definição de uma imagem de loja onde se incluiu o desenho específico de secretárias, móveis de apoio e arquivo, escolha de decoração e definição de um novo logótipo (ver figura 1 - mudança profunda de forma e cor) e personalização de economatos junto de empresas especializadas na área.

Foi também adquirida uma viatura totalmente personalizada com a nova imagem definida.

Todo este investimento em imagem visa servir de base para as lojas franchisadas.

Figura 1 - Logótipo da Empresa Ponto Ótimo Consultores

Em 2000 criou-se o primeiro site da Empresa, para divulgação dos serviços e alguns conteúdos da empresa. Em 2004 inclui-se acesso para clientes e seus documentos e posteriormente foi necessária a criação do quarto site que permite a ligação de toda a plataforma.

Também em 2000 começou a ser desenvolvida a primeira intranet, para o fácil acesso de documentos bem como níveis de acesso, a fim de possibilitar uma melhor organização por partes dos diversos participantes (funcionários, estagiários, gerentes).

### **3.3.3 Suporte informático ao desenvolvimento da empresa**

A opção de avançar com a Empresa Ponto Ótimo Consultores, foi impulsionada em resultado da existência e desenvolvimento da uma plataforma Excel, desenvolvida pelos promotores da Empresa, totalmente capaz de responder a todo o processo de elaboração de candidaturas a fundos comunitários e estar a decorrer simultaneamente o programa Procom, nomeadamente em Beja, Serpa e Aljustrel, que viria a permitir a realização de dividendos monetários para a mesma.

Foram desenvolvidas várias tentativas de melhoramento da plataforma Excel, ainda que infrutíferas.

No final do ano 2008, mantendo a ideia inicial da criação e desenvolvimento de uma plataforma de gestão de processos e relacionamento com o cliente e continuando a Empresa decidida a uma aposta final para a sua concretização, a Empresa apresentou uma candidatura ao QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional, para que assim pudesse contar com uma empresa de referência de desenvolvimento de software que eleva-se o patamar para o profissionalismo pretendido, bem como permitir a manutenção e actualização da plataforma às necessidades crescentes da empresa e exigências legais, eliminado os problemas e barreiras sentidas no passado.

É esta plataforma de gestão de processos e relacionamento com o cliente que irá permitir o início do processo de Franchising da Empresa Ponto Ótimo Consultores, pois, além do

referido, permite análise de resultados por recursos humanos e gabinetes de contabilidade aderentes e próprios.

### 3.3.4 Estágios, seminários e acções de formação

Em 2002 a Empresa colaborou com a Estig/IPBeja na abertura de estágios curriculares, quer para a área de contabilidade, quer para a área de informática de gestão e engenharia informática.

Em Outubro de 2006 e no âmbito do programa REDE, a empresa Ponto Ótimo Consultores, em colaboração com o CITEFORMA, organizou um Seminário Temático sob o tema “*Negociação com Clientes e Fornecedores*”, que se realizou em Beja.

Entre 2006/2007, reconhecendo as sinergias decorrentes dos vários programas de natureza público-privada, a Ponto Ótimo Consultores participa na acção do programa [net.com](http://net.com) - redes empresariais na comunidade, coordenado sob a égide do Centro de Estudos e Desenvolvimento do Instituto Politécnico de Beja.

Esta participação permite a disponibilização de 2 lugares de estágio a jovens diplomados oriundos do meio universitário, promovendo a integração entre a academia politécnica e a Empresa, com o objectivo de dinamizar o conhecimento com transferências tecnológicas em ambos os sentidos.

É ainda de salientar a participação dos sócios-gerentes a convite Gabinete de Empreendedorismo do IPBeja e do Centro de Estudos e Desenvolvimento do IPBeja em vários eventos com plateias repletas de jovens que têm a vontade de empreender e assistir ao relato e partilha das experiências e vivências empresariais dos empreendedores do conceito Ponto Ótimo Consultores.

### 3.3.5 Recursos humanos e formação

Os recursos humanos que colaboram com empresa chegaram à mesma na maioria dos casos através de estágio curricular, sendo bem sucedidos nesta etapa, passariam para estágio profissional e sendo considerados aptos e capazes de corresponder aos diversos requisitos solicitados e exigidos pela Empresa, acabariam por pertencer aos quadros da Empresa. Todos eles são portadores de formação a nível superior, com licenciatura na área de Gestão de Empresas.

Existe uma contínua preocupação com a qualificação dos colaboradores, quer recorrente a formação interna, quer externa.

O número de colaboradores divide-se da seguinte forma: na empresa Ponto Ótimo Consultores trabalham 4 pessoas, a área alimentar dividem-se entre a Telepizza e a Loja Alimentar, com 8 colaboradores, respectivamente.

Através da plataforma de gestão de processos (a explicar mais adiante) está previsto a implementação de um sistema de avaliação de desempenho aos colaboradores, onde se torna possível medir de forma automática um conjunto de itens e onde se inclui, por exemplo, a percentagem de tarefas concluídas dentro ou fora de prazo.

### 3.3.6 Clientes

O primeiro cliente na área de contabilidade da Ponto Ótimo Consultores, surge no final do ano de 1999, que por sua vez já era um cliente do processo de candidatura a pedido de financiamento no âmbito da intervenção a apoio comunitário Procom.

Por questões deontológicas não é permitido fazer publicidade da empresa que presta serviços na área contabilística, então a satisfação do cliente é que trás outros clientes

Salienta-se que a relação com os clientes tem vindo a ser reforçadas sob os mais variados prismas, sendo de destacar:

- o portal da empresa Ponto Ótimo Consultores ;

- utilização da plataforma informática de Gestão de Processos, ao permitir ao cliente fazer uploads de documentos e ficheiros e tomar conhecimento com os procedimentos que deverá realizar.
- o acesso regular por parte do cliente à sua área pessoal,
- a possibilidade do cliente poder aceder 24 horas por dia 7 dias por semana à informação e documentação que necessita, bastando para isso que tenha uma ligação à internet.
- a criação de um manual (por sugestão de uma colaboradora da Empresa) que ensina o cliente a organizar a informação para que chegue de forma clara à contabilidade.
- o contacto telefónico que é feito com o cliente quando surgem dúvidas.

De salientar que a maioria dos clientes incide sobre micro e pequenas empresas, à semelhança da caracterização do tecido empresarial português e do Baixo Alentejo. A Empresa não trabalha com particulares.

### **3.3.7 Concorrentes**

Em termos de principais concorrente da região na prestação de serviços na área de contabilidade foram identificados pelos sócios-gerentes as seguintes empresas, por ordem decrescente de cota de mercado:

Congestagri, Fiscopax, Pró-empresa, FiscalBeja. A empresa Ponto Ótimo consultores, em termos estimativos, poderá deter uma parcela de 7% a 10% da cota de mercado da região, na prestação de serviços contabilísticos e fiscais.

Nenhuma desta empresa ou outras a actuar na região se apresentam como concorrentes da empresa Ponto Ótimo Consultores no conceito de Gabinete de Contabilidade Franchisado.

Contudo, e no âmbito de um dos mais recentes desafios que se colocam à empresa: expansão por rede de franchising da empresa Ponto Ótimo Consultores, a Empresa encontra três concorrentes a nível nacional (Fiducial, Moneris e Finaccount).

## **4. Estratégica de inovação e diversificação da empresa Ponto Ótimo Consultores para a resolução do problema**

### **4.1 Restauração: telepizza e loja alimentar**

Para fazer face ao elevado encargo com a aquisição do novo edifício, a Empresa encetou conversações com a Telepizza, no sentido de verificar se esta considerava adequada uma possível localização da mesma no parque industrial da cidade de Beja. Em Outubro de 2008 abriu a Telepizza.

Estando disponível uma fracção rés-do-chão esquerdo, das quatro que compõem o edifício localizado no parque industrial, o grupo abriu, a Loja Alimentar - Supermercados e Take-Away. Há um ano atrás encontrava-se em obras a esplanada com 300m<sup>2</sup> e 120 lugares sentados a servir de praça de alimentação para as duas lojas (Telepizza e Loja Alimentar - Supermercados e Take-Away). Actualmente já se encontra concluído.

### **4.2 Ninho empresas**

No decorrer no ano 2007 / 2008, e inserido no projecto de viabilização e edificações, colocar a empresa Ponto Ótimo Consultores no primeiro andar, levou à criação do ninho de empresas – ponto empresas – marca registada pela Empresa.

O conceito pontoempresas, é uma ideia de incubação desenhada e desenvolvida pela empresa Ponto Ótimo Consultores, e assenta no apoio à incubação de negócios em centros e unidades físicas aderentes. Nestes ninhos de empresas é possível aos empreendedores acederem a um conjunto de serviços protocolados que os apoiarão no desenvolvimento dos seus negócios, a preços especialmente competitivos.

### **4.3 Pontooptimo.forma - plataforma de e-learning**

No decurso do ano 2009 / 2010 nasceu o conceito Pontooptimo.forma, no âmbito do apoio a empresa e entidades disponibilizando uma oferta formativa, em regime de parcerias com

entidades acreditadas, disponibilizando formação de diferentes níveis, ajustada às necessidades das entidades e profissionais, num plano de formação dinâmico.

Entre as formações ministradas podem encontrar-se planos de formação desenvolvidos para as áreas de Fiscalidade, Direito, Segurança e Higiene no Trabalho, Tecnologias de Informação e Comunicação e Formação de Formadores, entre outras iniciativas de carácter formativo cujo selo de garantia se estende às entidades parceiras.

Simultaneamente e como suporte ao conceito PontoOptimo.forma, foi desenvolvida a plataforma de e-learning - [e-learning pontooptimo](#).

Actualmente, as antigas instalações da Empresa, localizadas no centro da cidade, alojam um pontoempresas - ninho empresas.

#### **4.4 Programa de Estágios Curriculares Ponto Ótimo Consultores**

A Empresa deu início em 2010 ao PEPOC (Programa de Estágios Curriculares Ponto Ótimo Consultores). Este programa de estágios tem em vista a realização de estágios curriculares que permitem dar a quem possua formação reconhecida como suficiente, uma experiência específica que facilite e promova a inserção na profissão de Técnico Oficial de Contas (TOC), bem como complementar e aperfeiçoar as competências profissionais e o conhecimento das regras deontológicas. Outro objectivo, não menos importante é possibilitar uma articulação entre a saída do sistema de ensino/formativo e o contacto com o mercado de trabalho.

O PEPOC destina-se a todos os jovens que estão a concluir o seu curso, que não realizaram o estágio curricular ou profissional e ambicionam pelo seu próprio negócio, com espírito empreendedor e gosto pela área de contabilidade.

Os estagiários que a Empresa venha a receber é na perspectiva de incubadores de franchising Ponto Ótimo, por um período mínimo de seis meses, e irão realizar o estágio numa das lojas franchisadas Ponto Ótimo.

#### **4.5 Rede de escritórios Ponto Ótimo Consultores franchisados**

No final do ano de 2010 abriu a primeira loja franchisada da Empresa em Odemira. Em 2011, a Empresa também já adquiriu o espaço para a segunda loja própria da Empresa em Aljustrel.

Na rede de escritórios franchisados é cobrado direito de entrada, royalties e ministrada formação específica. Relacionada com a adesão à rede, percentagem sobre as vendas dos escritórios associados, e formação adaptada às necessidades da rede que irá ser ministrada como parceiras a constituir.

#### **4.6 Portal para gestão da rede de escritórios associados e relacionamento com o cliente**

O portal da empresa destina-se a melhorar a gestão electrónica da informação da empresa através da introdução de servidor dedicado à intranet da empresa onde estão alojadas as bases de dados dos programas com que a empresa labora. Destina-se, por outro lado, à melhoria da gestão dos seus processos internos e relacionamento com o cliente.

Com esta estratégia pretende-se maximizar a relação e fidelização da clientela, através da disponibilização de conteúdos fundamentais para a persecução dos negócios das empresas clientes (balanços e relatórios, mapas de custos, entre outros elementos financeiros), informação adicional como convenções de trabalho e notícias laborais, bolsas de negócios e rede de contactos entre empresas clientes.

Por outro lado, este serviço permite que os futuros clientes (PME - Pequenas e Médias Empresas) em conjunto com o gabinete franquiado façam também a gestão das contas correntes, gestão dos stocks com a mais-valia de se poder parametrizar o software administrativo às necessidades específicas de cada PME e o manter a funcionar, para além de estas poderem ter acesso a um serviço que antes lhes era vedado financeiramente.

Actualmente a Empresa tem identificados 32 processos parametrizados.

### **5 Lições aprendidas e desafios e dilemas futuros**

Suportar o desenvolvimento do negócio, numa primeira fase, no sector da restauração, através de um negócio franchisado, permitiu à Empresa entrar numa área de negócio “desconhecida” para os sócios-gerentes da empresa Ponto Ótimo Consultores e com o apoio, conhecimento, experiência que é prestado ao empresário através do conceito de franchising, permitiu-lhes perceber a lógica de funcionamento e replica-la para a área core da empresa e assim criar e desenvolver um conceito de rede de escritórios Ponto Ótimo Consultores franchisados, numa primeira fase a nível regional e posteriormente a nível nacional.

Por outro lado a criação de um conceito inovador de um software de Gestão de Processos Internos com processos parametrizados e alojado numa plataforma que permite que os clientes sejam utilizadores do mesmo, permitiu estreitar as relações com clientes, gerando maior nível de confiança e envolvimento no trabalho de colaboração desenvolvido entre a Empresa e os seus clientes.

Através de um processo inovador, foi possível à empresa Ponto Ótimo Consultores quebrar a ligação com a prestação de serviços na área de contabilidade considerados “tradicionais” e distanciar-se dos seus concorrentes mais próximos, nomeadamente, na área geográfica de actuação da Empresa.

Em jeito de graça, e sobre quais as lições aprendidas, os sócios-gerentes afirmaram o seguinte: “Se voltássemos a fazer voltaríamos a fazer na mesma, ainda que desta vez já teríamos a experiência do passado.”

“É necessário investir, correr riscos, sair do casulo para poder expandir, crescer, desenvolver, diversificar, empreender e inovar.”

De salientar a notícia publicada no jornal Correio do Alentejo em 18 de Dezembro de 2009, que tem como título “Ponto Ótimo quer continuar a crescer”, referenciando a evolução sustentada que a Empresa tem vindo a registar e o reconhecimento da região no trabalho que a Empresa Ponto Ótimo Consultores tem desenvolvido em seu prol.

Alguns desafios são lançados à empresa, nomeadamente a potencialização dos projectos que estão em curso, no sentido de fazer face aos factores críticos de sucesso da empresa Ponto Ótimo Consultores.

Perante o actual cenário de “crise” a empresa Ponto Ótimo Consultores, tem vindo a demonstrar elevada capacidade de desenvolver iniciativas capazes de expandir o negócio e simultaneamente capazes de captar novos públicos e clientes. Faltará agora saber o desfecho de todas estas acções empreendidas para fazer face ao problema com que a empresa Ponto Ótimo Consultores, se deparou.

Ainda que, os indicadores são francamente positivos e a forma de estar, pensar e agir dos sócios-gerentes também, levam-nos a crer pela credibilidade de sucesso da empresa Ponto Ótimo Consultores.

#### **Referências bibliográficas:**

Flick, U. (2004) Triangulation in qualitative research. In U. Flick, E. Kardorff and I. Steinke, A Companion to Qualitative Research. London: SAGE.

Instituto Nacional de Estatística, Censos 2011

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine\\_censos\\_publicacao\\_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub\\_boui=65581726&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=65581726&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554)

Instituto Nacional de Estatística, Contas Regionais 2009 Preliminares, destaque, informação à comunidade social, 12 Janeiro 2011

Instituto Nacional de Estatística, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2010, Edição 2011, Lisboa - Portugal.

Mateus, Augusto e Associados (2005) Competitividade Territorial e a Coesão Económica e Social - Volume 3 - Competitividade, coesão e convergência: a óptica específica das regiões portuguesas - Região do Alentejo, Julho de 2005



SEBRAE – Guia Passo a Passo - Metodologia para produção de casos e práticas de sucesso do Sebrae, 2ª Edição, Brasília, Maio 2006

[http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/artigo/guia\\_casos\\_sucesso.pdf](http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/artigo/guia_casos_sucesso.pdf)

Yin, Robert K. (2008) Case Study Research: Design and Methods. 4th Ed., Thousand Oaks Sage Publications.

<http://www.drapal.min-agricultura.pt/regiao.html>

<http://www.evoradigital.biz/NR/rdonlyres/22479430-FB14-43B0-ADDF-12978483CF4C/0/MicrosoftWordMarketingTerritorial.pdf>

<http://www.guiadeportugal.pt/ver/noticia/municipio/0205/Beja/2441>

<http://www.opj.ics.ul.pt/index.php/noticias/135-censos-2011b>

<http://www.qca.pt/pos/pora.asp> - Regional Alentejo - Quadro Comunitário de Apoio III

## **INOVAÇÃO NO SERVIÇO DE COURRIER: VIA DE APROXIMAÇÃO AOS PALOP**

---

**Enio Paquete**, [eniopaquete@ua.pt](mailto:eniopaquete@ua.pt), Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Universidade de Aveiro (ISCA-UA), Portugal

**Elisa Manhiça**, [elisaamanhica@ua.pt](mailto:elisaamanhica@ua.pt), Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Universidade de Aveiro (ISCA-UA), Portugal

**RESUMO:** O projeto que aqui se apresenta foi fruto de um trabalho desenvolvido no âmbito da unidade curricular (UC) de Simulação Empresarial (SEF) do curso de Licenciatura em Finanças do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA-UA) e decorreu de um desafio lançado pela equipa coordenadora da referida UC. O objetivo consistia na apresentação, de uma ideia com características inovadoras, potencialmente geradora de valor e que desejavelmente se traduzisse na satisfação de necessidades percecionadas pelos promotores em situações da vida real. Optou-se por efetuar uma análise ao mercado que nos é mais próximo, o mercado dos naturais de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), e identificou-se uma necessidade sentida pela generalidade da população dos PALOP residente em Portugal: Conclui-se que os serviços postais e de *courrier* funcionam, naqueles países, de modo muito deficiente inspirando, por isso, desconfiança nos seus utilizadores efetivos e/ou potenciais. Sustentados nas sucessivas críticas ao seu funcionamento e desempenho decidiu-se estudar e avaliar a possibilidade de implementação de uma empresa que se preocupasse essencialmente, numa primeira fase, com dois grupos-alvo de destinatários: Estudantes PALOP em Portugal e particulares oriundos daqueles países que escolheram Portugal para residir e trabalhar. Assim surgiu a Trans-África, uma empresa que se ocuparia do envio de encomendas de e para os PALOP, prestando um serviço de melhor qualidade, rápido, eficiente e a preços competitivos, alicerçada em parcerias estabelecidas com diversas entidades: associações de estudantes, companhias aéreas, etc.. A organização, apesar de o seu raio de ação abranger todo o território nacional, teria especial atividade nos distritos de Lisboa, Setúbal e Faro. Atendendo a que pensamos ser este um projeto inovador merecedor de ser colocado em prática, ainda que com ajustamentos pontuais, elaborámos um *Business Plan* abarcando todo o processo de montagem do negócio que nos propomos desenvolver.

**Palavras-chave:** *Business Plan*; Criação de valor; Empreendedorismo; Inovação

**ABSTRACT:** The project presented here was the result of a work undertaken within the course unit (CU) Business Simulation (BS) Degree in Finance from the Instituto Superior de Contabilidade e Administração from the University of Aveiro (ISCA-UA) and had its origin in a challenge proposed by the coordinator team of that unit. The goal was the presentation of an idea with innovative features, potentially generating value and hopefully that would translate in meeting needs perceived by prosecutors in real life situations. We decided to perform an analysis on the market that is closest, the market for natural African Countries of Portuguese Official Language (PALOP), and identified a need felt by most of the PALOP population residing in Portugal: We conclude that the postal and courier work in those countries it's so very deficient, that inspire distrust in their actual and/or potential users. Sustained in successive critical to its functioning and performance we decided to study and evaluate the possibility of implementing a company that cared primarily, in an initial phase, with two target groups of users: PALOP Students in Portugal and individuals from those countries that have chosen Portugal to live and work. Thus arose the Trans-Africa, a company that would take care of sending parcels to and from PALOP, providing a better quality service, fast, efficient and

competitively priced, based on partnerships with a wide range of entities: student associations, airlines, etc... The organization, although its range of action covers the whole country, it will have more substantial presence in the districts of Lisbon, Setúbal and Faro. Since we think this is an innovative project worthy of being put into practice, albeit with occasional adjustments, we drew up a business plan covering the entire assembly process of the business that we intend to develop.

**Keywords:** *Business Plan, Value Creation, Entrepreneurship, Innovation*

### **Introdução**

A ideia de negócio que aqui se apresenta consiste na implementação de uma empresa de *courrier* que aproveitará um nicho específico de mercado muito concreto e identificado.

De facto, os problemas que se reconhecem neste tipo de serviços, designadamente os postais, é uma realidade muito visível nos PALOP, implicando fortes desconfianças no seu funcionamento e desempenho.

O presente trabalho preocupar-se-á em encontrar uma proposta de solução para essa situação e apresentar uma ideia, um modelo, que poderá ser útil na criação de uma empresa de pequena dimensão, mas que se pensa ser de grande utilidade. Desta forma apresenta-se resumidamente as várias etapas a cumprir para a viabilização, formação e maturação do negócio bem como os resultados que se perspectivam alcançar.

Apesar de a ideia de organização proposta ter abrangência nacional e, de certa forma, até internacional, atendendo a que o evento em que nos propomos apresentar esta comunicação decorre no distrito de Setúbal, procurar-se-á que os resultados apresentados estejam direcionados de forma mais evidente para as suas implicações neste distrito.

### **Parte Experimental**

Após a identificação do problema nos serviços postais e o surgimento da ideia de criação da empresa neste ramo, procurou-se perceber o mercado e avaliar a probabilidade de sucesso de acolhimento desta ideia. Assim, procedeu-se à realização um inquérito ao público-alvo, não muito exaustivo mas que responderia às questões em que existiam mais dúvidas para a prossecução da ideia.

Daí transpareceu que o ponto de vista inicial dos promotores estava correto e que 100% dos inquiridos teriam problemas no envio de encomendas de e para os PALOP. Conclui-se igualmente que a criação de uma empresa que trabalhasse este ramo iria diminuir consideravelmente a aversão das pessoas, provenientes dos PALOP, no que se refere ao envio e receção de encomendas.

Ultrapassada esta fase, procurou-se definir os moldes em que o negócio se concretizaria.

### **Enquadramento histórico do negócio**

O setor das outras atividades Postais e de *courrier* surgiu nos anos 1520, ano em que o Rei D. Manuel I criou o primeiro serviço de correio público de Portugal, nomeando primeiro Correio Mor hereditário a António Gomes de Elvas, de ascendência Cristã-nova, cargo extinto pela Rainha D. Maria I, em 1798.

Os modernos CTT têm origem na fusão das Direcções-Gerais dos Correios e dos Telégrafos num único departamento, denominado Direcção-Geral dos Correios, Telégrafos e Faróis.

Em 1911 a instituição passa a ser dotada de autonomia administrativa e financeira, passando a denominar-se Administração-Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones, adotando a sigla CTT que mantém até aos dias de hoje, apesar das posteriores alterações de denominação oficial.

Em 1969 os CTT são transformados em empresa pública, com a denominação de CTT - Correios e Telecomunicações de Portugal, E. P..

Em 1992 os CTT são transformados em sociedade anónima, com a denominação CTT - Correios de Portugal, S.A. ao mesmo tempo que a área das telecomunicações, é separada, formando uma empresa autónoma.

Segundo a Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM)<sup>55</sup>, a partir de 2000, surgiram em Portugal 45 operadores de correio expresso, dentro das empresas autorizadas/licenciadas. Estes operadores são essencialmente pequenas empresas de âmbito regional. Destas apenas 20 empresas atuavam em todo território Português.

O ano 2005, ficou marcado como sendo aquele em que surgiram mais habilitações no mercado postal, com um total de 28 novos operadores. Este fato resultou em grande medida da habilitação de 24 entidades franchisadas da empresa Ibercourier-Serviço de transporte urgente, lda que explora a marca *MRW Courier*.

No final de 2011 de acordo com a ANACOM<sup>56</sup> existiam 50 operadores de correio expresso a operar no território português, encontrando-se, na sua maior parte, associados a marcas internacionais<sup>57</sup>.

### **Evolução previsual**

Trata-se pois de um sector que se encontra em crescimento e com potencialidades de geração de valor. Prova disso é o facto das fusões e aquisições operadas no setor, de que se salienta o exemplo da UPS ter adquirido a TNT, tornando-se assim líder mundial nos serviços de entregas.

Persistem todavia alguns problemas de concorrência considerando o facto de existirem licenças especiais atribuídas a alguns operadores mais tradicionais, designadamente ao nível de isenções fiscais, às quais nem todos os operadores podem aceder. Tais situações têm um efeito positivo e constituem vantagens competitivas face à concorrência.

No negócio existem igualmente barreiras estratégicas à posição dominante dos maiores operadores o que constitui um dos principais entraves á expansão de operadores alternativos. Assim, trata-se de um sector de atividade que apresenta limitações face ao aparecimento de novos modelos de negócio.

Ainda assim, o modelo de empresa da qual se propõe a criação no presente trabalho apresenta, no nosso entender, vantagens competitivas face ao setor.

A Trans-África será uma empresa nova neste setor apresentando-se-lhe vários desafios ao longo da sua implementação e desenvolvimento. O que a distingue é a sua estratégia de atuação. Da mesma salientam-se as seguintes vantagens competitivas face ao sector:

- Ter um segmento bem definido e atuação em um nicho específico de mercado;
- Trabalhar em parceria com associações de estudantes e empresas parceiras;
- Trabalhar com o objetivo de oferecer valor superior à concorrência no nicho escolhido;

### **Breve Análise do Mercado**

Antes do lançamento de qualquer produto ou serviço impõe-se como necessário que os percussores, a empresa responsável, conheça bem o seu mercado-alvo. Para tal torna-se necessário identificar o mercado, conhecer a sua maturidade, os nossos concorrentes e sobretudo as aspirações e necessidades dos nossos potenciais clientes.

A análise de mercado faculta conhecimentos fundamentais a uma boa gestão. Entre outros, permite conhecer a dimensão do mercado-alvo (em número de clientes e em valor), o perfil dos clientes da empresa (potenciais), o ambiente do setor, a originalidade do serviço e as oportunidades de crescimento que se apresentam à empresa.

Em termos de conjuntura, tal como se pode observar na tabela infra apresentada, Portugal, neste momento, encontra-se em recessão económica, clima que não favorece investimentos. Apenas os investimentos mais atrativos conseguem os apoios necessários e um desenvolvimento sustentado.

<sup>55</sup> ANACOM (2006)

<sup>56</sup> De acordo com a ANACOM (<http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=340398&channel=print>)

<sup>57</sup> Para além dos CTT, Enviália, MRW, Nacex, DHL, UPS, TNT, etc..

**Tabela 1: Alguns Dados Macroeconómicos de Portugal**

Indicador	Valor
Taxa de Inflação	3.2%
Taxa de crescimento Real	-2.2%

Todavia, ainda assim, pelas suas características pressupõe-se que mesmo na atual conjuntura a Trans-África se desenvolverá

No que concerne aos PALOP o historial de empresas deste setor de atividade favorece igualmente, uma vez mais a nosso ver, o surgimento de entidade que se propõe. Atente-se que:

- Todas as empresas que exploram o setor foram criadas na década 80, após a independência dos diferentes Estados;
- Todas as empresas do setor das outras atividades de *courrier* nos países PALOP são empresas de capital público, o que acarreta vantagens competitiva perante os concorrentes;
- Prática de preços bastante elevados no envio de encomendas para Europa;
- Demora da entrega das encomendas;
- Violação e extravio de encomendas.

Acredita-se que o modelo proposto virá colmatar estas lacunas e prestar um serviço com uma qualidade e desempenho muito superiores a par de um investimento reduzido comparativamente com as vantagens que da sua atividade decorrerão.

#### **Público-alvo em Portugal**

Considerando que o objetivo primordial da organização era servir os estudantes e acessoriamente outras individualidades buscou-se quantificar<sup>58</sup> o nosso mercado potencial. Tal facto, levou à concretização de uma análise do mercado e ao levantamento do número e características do nosso público-alvo.

Através dos dados disponíveis<sup>59</sup> identificou-se que a população estudantil PALOP no nosso país se cifrava num total de 63 888 estudantes, distribuídos da forma que se evidencia na tabela abaixo.

**Tabela 2: População estudantil PALOP em Portugal**

País	Número de Estudantes
Angola	24228
Cabo Verde	24855
Guiné-Bissau	2827
Moçambique	8205
S. Tomé e Príncipe	3773

De acordo com os dados do SEF encontram-se em Portugal cerca 100<sup>60</sup> mil habitantes em provenientes dos PALOP.

**Tabela 3 - População PALOP em Portugal distribuído pelos países de origem**

País	Angola	Cabo Verde	Guiné-Bissau	Moçambique	S. Tomé e Príncipe
População	23 385	43 497	19 651	3096	10 473

<sup>58</sup> Para tal recorreu-se a informação disponibilizada pelos Serviços de Estrangeiros e Fronteiras, e por estudos realizados por algumas individualidades, das quais se realça Mourato (2011)

<sup>59</sup> Mourato (2011)

<sup>60</sup> Integram este indicador os residentes que possuem títulos de residência temporário. Devido ao facto desconhece-se com precisão os residentes com dupla nacionalidade e, como tal, não foram incluídos no estudo. Saliente-se que a sua consideração, previsivelmente, aumentaria em grande medida a população da nossa amostra, tal como indivíduos oriundos dos PALOP com nacionalidade portuguesa.

Dividiu-se então a amostra por distritos de modo a percebermos a densidade populacional em cada um deles. A partir dessa observação selecionaram-se sete distritos onde a Trans-África iria, numa primeira fase, preferencialmente atuar.

Os resultados encontram-se evidenciados no gráfico seguinte:



**Ilustração 6 – Estimativa Público-alvo nos PALOP (Fonte: adaptado de Serviços de Estrangeiros e Fronteiras)**

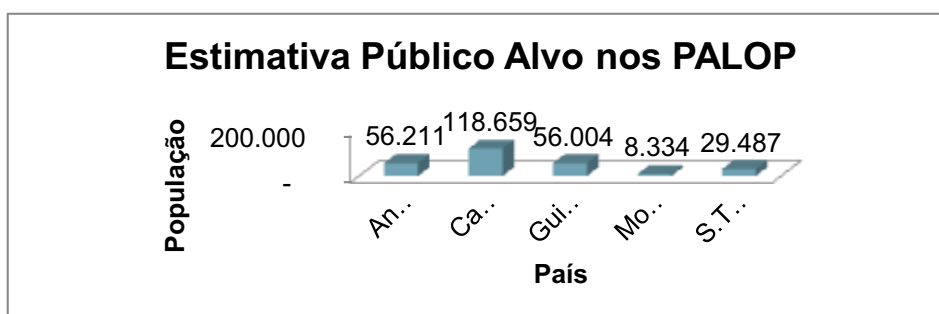
Os distritos selecionados: Aveiro, Braga, Coimbra, Faro, Lisboa, Porto e Setúbal são aqueles em que o nosso público-alvo se radica maioritariamente e, como tal, para o sucesso do negócio, identificaram-se estes como os primeiros locais de contacto.

Assim, nos distritos de Lisboa, Setúbal e Faro os pontos de contacto seriam as universidades, através das associações de estudantes, e igualmente em local externo à universidade onde faríamos atendimento, preferencialmente, a clientes não estudantes. Em Aveiro, Braga, Coimbra e Porto os pontos de contacto, no arranque da atividade, seria apenas centralizado nas universidades.

Paralelamente identificaram-se algumas das características do público-alvo. Trata-se de um diversificado conjunto de indivíduos que se dividiram em dois segmentos. No primeiro incluem-se os estudantes de licenciatura e jovens que se estima procederem a envios não muito correntes devido aos seus baixos rendimentos e a não existência de compromisso familiar no País de origem. O segundo segmento integra estudantes de mestrado, de doutoramento e trabalhadores. Considera-se que muitos deles já possuem família e necessitam de enviar mais correntemente pequenas encomendas. Os envios pontuais são uma forma de manter os laços que a distância e o tempo possam inocentemente quebrar.

### **Público-alvo nos PALOP**

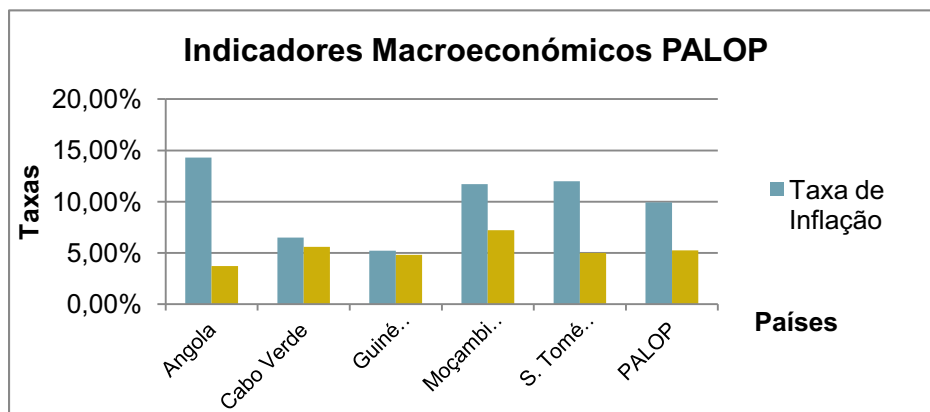
Já nos PALOP estima-se que o público-alvo sejam os familiares das pessoas que vivem em Portugal. Para a determinação da dimensão deste público assumiu-se que por cada indivíduo residente em Portugal existiriam no seu país de origem três pessoas que poderiam enviar encomendas. Assim, identificaram-se um total de 268.695 potenciais clientes distribuídos pelas diversas nacionalidades de acordo com o gráfico abaixo.





**Ilustração 7 – Estimativa Público-alvo nos PALOP (Fonte: adaptado de Serviços de Estrangeiros e Fronteiras)**

Este número não parece afigurar-se irrealista atendendo a que, apesar dos baixos rendimentos que reconhecidamente se praticam naqueles países, é certo que todos eles sem exceção, verificam uma espiral de crescimento<sup>61</sup> de acordo com os dados macroeconómicos que a seguir de evidenciam.



**Ilustração 8 - Indicadores Macroeconómicos PALOP (Fonte: CIA)**

Assim, perspectiva-se que com o progresso as famílias tendam a ter maior rendimento disponível o que possivelmente lhes irá permitir realizar maior volume de envios para a Europa.

**Parcerias**

Na prossecução dos seus objetivos a Trans-África irá depender fortemente de parcerias a estabelecer. Em Portugal os parceiros serão as associações de estudantes das universidades nos sete distritos referenciados e eventualmente com algumas empresas aí sediadas.

Diligenciou-se já o contacto com todas elas mostrando-se, algumas delas, desde logo disponíveis para o efeito. Tal facto, demonstra a grande receptividade das universidades, através das suas associações de estudantes, no apoio desta causa. Todavia, ao assumirem este compromisso connosco, estas entidades beneficiarão de retorno monetário ao qual se juntará potenciais apoios e patrocínios, nomeadamente, na receção de caloiros, eventos e outras atividades que as mesmas decidam organizar. Deste modo perspectiva-se um triplo benefício: para as associações de estudantes, para os estudantes e para a Trans-África.

Nos PALOP atuar-se-á nas cidades capitais de cada país, excetuando Cabo Verde, onde, devido à sua insularidade e densidade populacional, teremos dois pontos de recolha e receção: na cidade da Praia (Ilha de Santiago) e na cidade do Mindelo (Ilha de S. Vicente).

Neste âmbito equaciona-se a possibilidade de protocolar parcerias não só com universidades mas também com empresas locais. Estabeleceram-se já contactos com cinco universidades e com diversas empresas nesses países, de forma a servir do melhor modo o público estudantil e o não estudantil.

Embora nesta fase inicial se utilizem os serviços comuns de cargo das companhias aéreas que operam para aqueles destinos, perspectiva-se a breve prazo estabelecer igualmente parcerias com aquelas entidades no sentido de se obterem custos mais baixos na operação do negócio.

**Logística**

<sup>61</sup> Informação obtida no site da *Central Intelligence Agency* (CIA)

Tal como anteriormente referido a organização terá a sede em Portugal, tendo-se estudado a possibilidade da sede da organização se situar próximo de Lisboa, onde estará localizado o armazém para armazenagem das encomendas. O mesmo terá capacidade para 100 toneladas, o que equivale em média a quinze mil pacotes. Nos PALOP os nossos parceiros que procederão ao levantamento aeroportuário para posterior distribuição. Os voos serão semanais de ida às quintas e sextas e as viagens de volta serão às segundas, terças e sextas, de acordo com o planeamento de voos atuais das companhias aéreas consultadas.

A recolha e entrega das encomendas serão efetuadas ao longo da semana nos pontos de entrega e receção e também em algumas empresas parceiras de todos os países PALOP para servirem de pontos de contacto de modo a satisfazer a todos nossos clientes e a proceder à receção e expedição no próximo voo calendarizado.

### **Investimento e Financiamento**

Uma das variáveis mais importantes para o sucesso de um novo empreendimento é a sua disciplina financeira. A Trans-África irá procurar angariar capitais a custo o mais diminuto possível de modo a financiar adequadamente o seu investimento.

#### **Necessidades de investimento**

O investimento necessário será efetuado ao nível de capital fixo e em de fundo de maneiio. O investimento em capital fixo pode ser determinado com maior precisão, pois há possibilidade de aceder a informação fornecida por empresas, as quais permitiram a consulta de preços dos equipamentos que se pensar vir a necessitar.

Pensa-se que o investimento em capital fixo rondaria os 55.000 € distribuídos em equipamento básico e viaturas que permitem fazer a recolha e expedição das encomendas entre o armazém sede e os pontos de contacto.

No que concerne ao investimento em Fundo de Maneio sugere-se que o mesmo não ultrapasse, no primeiro ano de atividade, os 6.000 € onde se inclui uma reserva de segurança de tesouraria de 3.000 €. Tais valores conseguir-se-iam estabelecendo um controlo acentuado e efetivo entre os volumes de crédito obtido e concedido.

#### **Fontes de Financiamento**

Perspetiva-se que o financiamento do projeto seja assegurado da seguinte forma:

- Capital Próprio: O capital social da Trans-África será de treze mil euros totalmente realizado em dinheiro no momento de constituição da empresa. Estima-se um custo de capital próprio de 17% em linha com os dados setoriais do Banco de Portugal;
- Autofinanciamento: À exceção do primeiro e do terceiro ano de atividade estudados os fundos gerados pelo projeto serão suficientes para cobrir as despesas, o investimento e remunerar os acionistas.
- Capital Alheio: Usar-se-á o *leasing* para a aquisição das viaturas na concessionária da marca selecionada. A taxa para esta fonte de financiamento será de aproximadamente 8%;
- Para o financiamento do remanescente iremos recorrer a uma sociedade de garantia mútua, investidores Individuais ou sociedades de capital de risco. Destas fontes alternativas estudadas afigura-se como mais provável o recurso a um empréstimo garantido.

### **Considerações Finais**

Do exposto e do estudo mais aprofundado traduzido no *Business Plan* que orientou e deu origem ao presente trabalho, parece resultar que esta atividade proporciona economias de escala crescentes, o que significa que os gastos variáveis crescem em menor proporção que o volume de negócios. O projeto de acordo com os pressupostos assumidos e com as

perspetivas de atividade referidas apenas beneficia deste tipo de economias a partir do segundo ano, razão pela qual se perspetiva um resultado operacional negativo, embora o resultado económico seja positivo ao longo de todos os anos.

Prevê-se igualmente que a atividade liberte avultados meios ano longo de todos os anos de atividade traduzidos em um saldo de tesouraria ao longo da vida do projeto consistente e crescente ao longo de todos os anos excetuando o primeiro.

Analisou-se ainda a viabilidade económica e financeira do projeto recorrendo a três métodos de análise de projetos de investimento: VAL (Valor Atual Líquido), TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) e Período de Recuperação. Assumiu-se, como anteriormente referido, que o custo do capital próprio médio seria de 17% e o custo médio do capital alheio seria de 8%. Qualquer um dos critérios de avaliação utilizados aconselhou vivamente a realização do projeto.

### Resultados e Discussão

Após o estudo efetuado e considerando os pressupostos e o *Business Plan* que lhe serviu de base desenvolveram-se todas as etapas tendentes à sua elaboração tendo culminado com a sua apresentação e discussão pública no âmbito da UC SEF do curso de Licenciatura em Finanças do ISCA-UA.

No referido plano de negócios estão evidenciadas todo um conjunto de estratégias e cursos ação para que a empresa possa ser colocada em marcha.

De acordo com os pressupostos assumidos, de que de alguns deles se foi dando conta ao longo do presente trabalho, o projeto apresenta um VAL positivo, um perfil de *cash-flows* convencional e uma TIR superior ao custo de capital do projeto.

Todavia, atendendo a que todo o processo assentou em estimativas e pressupostos, tal facto é inspirador da inclusão de alguma precaução face aos resultados obtidos. Ainda assim, saliente-se que os mesmos foram delineados o mais realisticamente possível de modo a que o resultado final fosse credível.

Do exposto salientam-se alguns dos resultados mais relevantes decorrentes do estudo do projeto proposto.

No que concerne ao custo médio ponderado de capital verificou-se, ao longo projeto, a variação que se traduz na ilustração infra apresentada:

Cálculo do WACC		Unidade: Euros				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Passivo Remunerado	54.715	36.477	18.238	0	0	0
Capital Próprio	-33.741	35.946	225.652	568.920	1.272.779	1.990.320
<b>TOTAL</b>	<b>20.974,48</b>	<b>72.422,54</b>	<b>243.890,95</b>	<b>568.920,25</b>	<b>1.272.779,09</b>	<b>1.990.319,76</b>
% Passivo remunerado	260,87%	50,37%	7,48%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	-160,87%	49,63%	92,52%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Gasto</b>						
Gasto Financiamento	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Gasto financiamento com efeito fiscal	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Custo Capital	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
<b>Custo ponderado</b>	<b>-11,70%</b>	<b>11,46%</b>	<b>16,18%</b>	<b>17,00%</b>	<b>17,00%</b>	<b>17,00%</b>

**Ilustração 9 – Custo médio ponderado do capital do projeto (Fonte: elaboração própria)**

Atendendo também aos *cash flows* globais calculados na ótica do *free cash flow*, como se evidencia no quadro seguinte

### Mapa de Cash Flows Operacionais

Unidade: Euros

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-40.239	62.110	192.178	343.209	696.676	703.767
Amortizações do exercício	10.598	10.598	12.298	16.298	15.921	4.878
Provisões do exercício						
	<b>-29.641</b>	<b>72.709</b>	<b>204.477</b>	<b>359.507</b>	<b>712.597</b>	<b>708.646</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-2.594	-5.207	-7.752	-6.849	-23.664	24
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-32.235</b>	<b>67.502</b>	<b>196.725</b>	<b>352.658</b>	<b>688.933</b>	<b>708.670</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-52.615		-165.000	-200.000		
<b>Free cash-flow</b>	<b>-84.850</b>	<b>67.502</b>	<b>31.725</b>	<b>152.658</b>	<b>688.933</b>	<b>708.670</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-84.850</b>	<b>-17.348</b>	<b>14.377</b>	<b>167.035</b>	<b>855.969</b>	<b>1.564.639</b>

### Ilustração 10 – Cash Flows operacionais do projeto (Fonte: elaboração própria)

Verifica-se ainda que o projeto é viável tanto na ótica de perpetuidade dos *cash flows*, assumindo uma taxa de crescimento de 2% ao ano, como pelo cenário em que se liquida a empresa no sexto ano de atividade. Na perspetiva de perpetuidade dos *cash flows*, o projeto apresenta um VAL de 2.674.915,00 €, uma TIR de 150 % e um *Payback period* de 2 anos.

### Avaliação do Projecto

Considerando a Perpetuidade dos Cash Flows

#### Na perspetiva do Projecto

Unidade: Euros

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Perpetuidade dos Cash Flows							4.473.481
Free Cash Flow to Firm	-84.850	67.502	31.725	152.658	688.933	708.670	4.473.481
WACC	-11,70%	11,46%	16,18%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
Factor de actualização	1	1,115	1,295	1,515	1,773	2,074	2,427
Fluxos actualizados	-84.850	60.562	24.500	100.761	388.657	341.702	1.843.583
Fluxos actualizados acumulados	-84.850	-24.288	212	100.973	489.630	831.332	2.674.915

Valor Actual Líquido (VAL) 2.674.915

Taxa Interna de Rentabilidade 150,19%

Pay Back period 2 Anos

### Ilustração 11 – Avaliação do projeto na ótica da perpetuidade (Fonte: elaboração própria)

Na ótica de liquidação da organização após seis anos de atividade o VAL é de 1.020.868 €, a TIR de 134% e o *Payback period* mantém-se em 2 anos.

### Avaliação do Projecto

Considerando o cenário de liquidação da empresa

#### Na perspectiva do Projecto

Unidade: Euros

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Valores Residuais de Investimento						393.063
Free Cash Flow to Firm	-84.850	67.502	31.725	152.658	688.933	1.101.733
WACC	-11,70%	11,46%	16,18%	17,00%	17,00%	17,00%
Factor de actualização	1	1,115	1,295	1,515	1,773	2,074
Fluxos actualizados	-84.850	60.562	24.500	100.761	388.657	531.226
Fluxos actualizados acumulados	-84.850	-24.288	212	100.973	489.630	1.020.856

Valor Actual Líquido (VAL) 1.020.856

Taxa Interna de Rentabilidade 134,37%

Pay Back period 2 Anos

#### Ilustração 12 – Avaliação do projeto na ótica da liquidação (Fonte: elaboração própria)

Após a elaboração do *Business Plan* conclui-se que a Trans-África é viável e tem potencialidade de gerar ganhos consideráveis. O nicho de mercado onde se propõe operar encontra-se negligenciado e a maioria dos países onde irá operar possui recursos naturais elevados e apresenta taxas de crescimento muito competitivas quando comparadas com outras potências mundiais.

O projeto apresenta logo no primeiro ano um volume de negócio potencial de aproximadamente 500.000,00 € e gera expectativas de retorno muito interessantes para qualquer potencial investidor, razões mais que suficientes para fomentar o investimento neste projeto que será de grande valia para o seu público-alvo.

#### Conclusões

Em jeito de conclusão o principal objetivo da execução deste trabalho consistiu em divulgar de forma pública e mais alargada um projeto de empreendedorismo promovido no âmbito da UC de SEF do curso de Licenciatura em Finanças do ISCA-UA, onde se apreendeu e colocou em prática conhecimentos previamente adquiridos ao longo dos três anos do curso, referindo-se o elevado grau de adequabilidade do ensino académico às exigências e solicitações das entidades reais que conosco colaboraram. Esta experiência traduziu-se acima de tudo numa substancial apreensão de conhecimentos, que até aí radicavam em aspetos mais teóricos e foi deveras gratificante participar em algo que poderá um dia vir a servir a população PALOP da qual fazemos parte.

Saliente-se que apesar do projeto proposto ser de âmbito nacional e direcionado essencialmente para a população PALOP ou com elos de ligação à mesma, os distritos de Lisboa e Setúbal representam aproximadamente 80% do nosso público-alvo e consequentemente do nosso volume de negócios. Igualmente atendendo à situação e logística das operações a dinamização da atividade prosseguida pela empresa centrar-se-á e terá atuação de forma mais evidente nos referidos distritos.

Crê-se que a Trans-África seja um projeto que, pensamos, ter condições para avançar nos moldes em que foi idealizado. Com ajuda de parceiros e colabores, por certo estará destinado ao sucesso, tratando-se apenas do começo de um grande desafio.

#### Agradecimentos

Agradecemos a toda a Equipa coordenadora da UC de SEF do ISCA-UA que acompanhou todo o processo e que ajudou a moldar a Trans-África.

Aproveitamos o ensejo para agradecer ao Prof. Joaquim Neiva dos Santos, nosso orientador, pelo incentivo à realização do presente trabalho. Sem a sua ajuda esta comunicação não seria realidade. Um muito obrigado

#### **Bibliografia**

ANACOM, *Estudo sobre o desenvolvimento da concorrência no mercado postal português*, Accenture, Lisboa (2006)

Duarte, Carlos e Esperança, José Paulo, *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*, 1ª edição, Edições Sílabo, Lda., Lisboa (2012)

Madoc, Michel, *O Marketing da Start-up – conceitos, princípios e métodos para lançar com êxito a sua empresa*, Bertrand Editora, Lda., Lisboa (2000)

Mourato, Isabel Cristina dos Santos Duarte da Conceição, *A Política de Cooperação Portuguesa com os PALOP's: contributos do Ensino Superior Politécnico*, Tese de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Faculdade de Ciência Política, Lusofonia e Relações Internacionais, Lisboa, (2011).

SEF / Departamento de Planeamento e Formação (Núcleo de Planeamento), *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo - 2010*, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Lisboa (2011)

Silva, Eduardo Sá, *Gestão Financeira – exercícios resolvidos*, Vida Económica, Porto (2011)

Silva, Eduardo Sá e Queiró, Mário, *Gestão Financeira – Análise de Investimentos*, Vida Económica, Porto (2009)

Teixeira, Sebastião, *Gestão Estratégica*, Escolar Editora, Lisboa (2011)

#### **ACESSOS WEB**

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

<http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=340398&channel=print>



## **A CONTRIBUIÇÃO DO BUSINESS NETWORK INTERNATIONAL (BNI) PARA A DINAMIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS NAS EMPRESAS.**

---

Joaquim Carlos Bahút de Melo, [bahutmelo@gmail.com](mailto:bahutmelo@gmail.com) I.S.C.A.P.

Paulino Manuel Leite Silva, [paulino@iscap.ipp.pt](mailto:paulino@iscap.ipp.pt) I.S.C.A.P.

**Resumo:** O *Business Network International* (BNI) é uma organização internacional de referências de negócios, surgiu nos Estados Unidos da América em 1985, pela mão de Ivan Misner. O BNI é um grupo de *networking* estruturado, e focalizado na realização de negócios que cria um ambiente favorável à troca de indicações e referências qualificadas de negócio. O BNI dá ênfase especial no apoio mútuo e persistente motivação positiva. *Networking* é uma palavra nascida no mundo da informática, que rapidamente foi adotada pelas mais variadas organizações. No âmbito de empreendedorismo *networking* também retrata a rede de contactos do empreendedor. Pretende-se com este trabalho dar a conhecer o conceito preconizado pelo BNI, bem como apresentar as suas vantagens para as empresas. Com este tipo de *networking* o empresário ganha mais confiança, aumenta a sua rede de contactos, oferece negócios a outros empresários e aumenta as suas hipóteses de sucesso. Neste estudo de caso, apresenta-se o funcionamento do BNI e a contribuição que esta organização tem junto dos seus membros, no âmbito de empreendedorismo, de resultados e de desenvolvimento pessoal.

Palavras-chave: Networking, Estratégia das Organizações, Empreendedorismo

### **Introdução**

#### **Enquadramento**

O elevado nível de endividamento dos países obrigou a cortes nas despesas públicas, resultou no aumento do desemprego e na diminuição da criação de emprego.

O interesse pelo empreendedorismo, é actualmente ensinado nas universidades portuguesas, é motivado pelo reconhecimento da importância das micro empresas, e pequenas e médias empresas no tecido empresarial português.

As empresas operam num meio envolvente cada vez mais complexo, em constante mudança e com elevado grau de incerteza. O empreendedorismo é considerado um caminho onde os empresários procuram de novas oportunidades, sem ter em conta os recursos que têm controlados, (Stevenson e Jarillo, 1990).

Na opinião de Antoncic (2007), as empresas com maiores desempenhos e nível de crescimento são as que mostram sentido empreendedor do que as outras que não o têm. O empreendedorismo, hoje, deve ser visto como um instrumento que as empresas desenvolvem constantemente (Dess et al., 2008).

O empreendedor é o indivíduo profissional que através da sua forma inovadora de agir modifica uma qualquer área do conhecimento humano. Pela forma diferente com que se dedica às actividades de organizar, administrar e executar, com o objectivo de gerar riqueza, transforma o saber e bens em novos produtos ou necessidades, logo um novo método de fazer ou pensar.

As valências de um empreendedor, segundo Melo Neto e Froes (2002), são: Conhecimento – saber aproveitar as oportunidades, dominar a gestão, ser pragmático e responsável, ter capacidade de resolver problemas sociais; Habilidades – Ter iniciativa e visão clara; ser equilibrado, participativo e atento aos detalhes, ágil; saber trabalhar em equipa, negociar, pensar e agir estrategicamente; ser criativo, crítico flexível, focado, habilidoso e inovador; Competências – ser visionário, persistente, consciente, competente; ter sentido de responsabilidade e de solidariedade; Posturas – Ser profissional, ético, determinado,

transparente, apaixonado, comprometido e leal, bem como ser inconformado e indignado com a justiça e a desigualdade.

Ao executar um negócio significa servir uma comunidade de pessoas que conhecemos, negociando com clientes que eram nossos amigos e amigos dos nossos amigos, (Misner, I. e Davis R, 2006). Se estabelecermos alianças, a rede de contactos e de serviços aumenta.

As alianças entre empresas têm um papel chave no empreendedorismo de parcerias, já que, na opinião de Montoro-Sánchez et al., (2009), pode ajudar as grandes e as pequenas empresas, a serem mais empreendedoras. As parcerias permitem às empresas inovarem e procurarem novos mercados. De facto são estas as razões essenciais para a sua formação parcerias no geral, e em particular para as pequenas empresas que não possuem recursos suficientes para desenvolverem actividades inovadoras.

## **Desenvolvimento**

### **Revisão da literatura**

Segundo Zhao e Aram (1995), a rede de negócios para os empresários, funciona como o caminho de acesso a recursos não controlados pelos empresários, e pode influenciar o sucesso dos seus negócios.

Para Carrera (2011), uma rede de negócios não vale pela sua quantidade, mas sim pela sua qualidade. A qualidade de uma rede depende do grau de envolvimento que estabelecemos com cada contacto, senão em vez de uma rede de contactos teremos uma “coleção de cromos”.

Portanto, a rede potencia ao empresário recursos intangíveis (Coleman, 1988), também Granovetter (1983), salientou que os empresários cujas redes são constituídas principalmente por laços fortes (família e amigos) estão sujeitos a ter acesso a menos informação do que os empresários com muitos conhecidos (laços fracos). Dizem Fischer e Reuber (2003), que os empresários de sucesso necessitam de desenvolver a sua rede para além do seu meio envolvente.

Segundo Sanábio (2001), as explicações para o sucesso de um negócio estão relacionadas com a confiança na capacidade e esforço individual do empresário.

Para Wernerfelt (1984), os recursos das empresas são tangíveis, físicos e financeiros, e intangíveis, conhecimento. Na opinião de Barney (1991), os recursos são classificados em, recursos humanos - conhecimento, experiências, juízos de valor, propensão de riscos e sabedoria individual; recursos organizacionais – história, relações de confiança, comunicação formal e informal; recursos físicos – instalações, máquinas e equipamento.

Mesmo quando o empreendedor preenche as valências de conhecimento, habilidades, competências e posturas, definidas por Melo Neto e Froes (2002), não é sinónimo de sucesso garantido, é necessário que o mercado saiba da sua existência.

A construção de uma empresa baseada na propaganda ‘boca a boca’ requer a geração de referências de uma forma sistemática. Exige um compromisso, dedicarem uma quantidade de tempo e esforço para o estabelecimento de relacionamentos, iremos obter e dar cada vez mais referências. Têm de aprender uma nova maneira de fazer negócios, (Misner, I. e Davis R, 2006).

Yan e Sorenson (2003) defendem que os empresários que tenham uma cultura organizacional baseada no trabalho de equipa, implementam uma cultura empreendedora o que se revela importante no crescimento sustentável das empresas.

No trabalho de Brüderl e Preisendörfer (1998), a rentabilidade das empresas indica que quem está associado a uma rede parece ter maior possibilidade de a sua empresa sobreviver, e em menor escala o crescimento para as empresas recém-criadas. Continuam Brüderl e Preisendörfer (1998), a rentabilidade da empresa indica que a rede é importante para as empresas, independentemente do seu tempo de existência, e que o trabalho em rede não se limita só à criação de um novo empreendimento.

O sucesso das PME e seu crescimento é uma grande fonte de interesse e preocupação para investigadores e decisores políticos, pois reconhecem às PME's a significativa contribuição na criação de emprego e desenvolvimento económico (Fischer e Reuber, 2003).

Com mais de 145.000 membros no mundo inteiro, BNI é a maior *rede de negócios* e a maior organização de marketing por referências no mundo. No ano de 2011, o BNI gerou 6,9 milhões de referências, resultando em valor de US \$ 3,1 bilhões de dólares em negócios para seus membros (acedido em 1 de agosto de 2012 em <http://www.bni.com/>).

## **Metodologia**

### **Enquadramento**

Neste estudo de caso pretende-se estudar a contribuição do BNI no desenvolvimento regional, bem como mostrar que o BNI pode ser um caminho para dar a conhecer as empresas e os seus empresários na região em que estão inseridos. Para tal foram colocadas duas questões de investigação principais:

Como aumentar a divulgação do negócio de uma pequena empresa ou empresário em nome individual com um investimento possível de suportar?

Como transmitir aos membros da rede de contactos de uma empresa, grupo local do BNI, a confiança e o profissionalismo empenhado?

O trabalho de campo desta investigação iniciou-se em julho de 2012 e terminou em agosto de 2012. Este estudo de caso qualitativo foi abordado de forma interpretativa. Nesta investigação existiu a preocupação em compreender a concepção e a orgânica que está dentro do conceito BNI. Apesar de um dos investigadores ser membro do BNI e já deter algum conhecimento sobre o BNI, recorreu-se a conversas informais, à observação, a consulta de textos e elaborou um inquérito. O recurso a estes métodos de investigação tem por objectivo validar e confirmar a informação obtida (Yin, 2009).

Para além disso, reforça-se as conclusões obtidas através de uma triangulação metodológica. No âmbito do estudo de caso, analisou-se os membros de alguns grupos BNI do distrito do Porto.

Um dos investigadores assumiu um papel activo, uma vez que é membro de um grupo em formação, no entanto, houve a preocupação ouvir a opinião de outros membros, directores e presidentes de grupo activos – acrescentam valor pelo facto de serem membros de pleno direito e acumularem funções de gestão do próprio grupo. Este tipo de investigação, já previsto na literatura, começou com o conceito de investigação – acção (Kaplan, 1998). Mais recentemente, em 2010, a investigação intervencionista, que se baseia nos mesmos princípios, ganhou maior projecção académica, quando a conceituada revista científica de contabilidade “Qualitative Research in Accounting and Management” dedicou um fascículo especial ao tema, volume 7 de 2010. Para além disso, este tipo de investigação começa a ser habitual nas áreas da contabilidade e da gestão (Oyadomari, Silva, Neto & Riccio, 2011).

Segundo Yin (2009), o estudo de caso é o método mais indicado quando se pretende estudar o como e o porquê de determinado fenómeno contemporâneo. A principal preocupação com a utilização da metodologia de estudo de caso é a possível subjectividade por parte de quem investiga, em consequência da proximidade com o objecto de estudo. No presente caso tal não acontece, pois o investigador, apesar de ser membro de um grupo, não desempenha nenhum cargo remunerado, no BNI.

Por outro lado, Kaplan (1998), refere que investigação acção inovação acontece quando os académicos estão activamente empenhados em ajudar as organizações a implementar novas ideias. Para Sunding e Odenrick (2010), o investigador atende às expectativas dos participantes e actua como consultor e professor, mas com o objectivo de desenvolver a capacidade dos participantes, e motiva-los, que é o caso presente. A participação é activa uma vez que com as suas acções, o investigador, pode alterar o comportamento do grupo em que está inserido, o que configura uma investigação intervencionista.

Segundo Westin e Roberts (2010), o objectivo da investigação intervencionista, é o de fundir teoria e prática em conjunto, dois tipos de impressões que expressam uma entidade de uso e de explicação, como as duas faces da mesma moeda. Procura-se argumentos confiáveis que expliquem e forneçam razões para a adequação das acções tomadas.

Iniciou-se este trabalho, em julho de 2012, com uma conversa informal onde estiveram presentes, além de um dos investigadores, um dos directores de área do BNI. Esta conversa teve por finalidade obter uma ideia mais precisa da organização BNI esclarecendo algumas questões. Em agosto, após reunir com um director de área, foi marcada uma reunião com um dos dois directores executivos do BNI Norte de Portugal, com o objectivo de solicitar informação adicional mais precisa da actividade, nomeadamente performance e evolução, desenvolvida pelos grupos BNI. A reunião durou 90 minutos, foram abordados outros aspectos do BNI, nomeadamente a ligação do BNI Norte ao Brasil e Moçambique, além do pedido da informação pertinente para a presente investigação, e que foi disponibilizada.

As entrevistas foram semiestruturadas e abertas, aconteceram a seguir à reunião semanal do respectivo grupo, conseguindo-se assim reter em conversas normais, as informações necessárias à investigação, tendo por base as experiências vividas pelos entrevistados. Houve perguntas comuns aos vários entrevistados de modo a testar a validade da informação prestada por cada um. No entanto, também se deu oportunidade aos entrevistados de efectuar uma abordagem a temas não contemplados na estrutura da entrevista, o que permitiu abordar novos temas.

As observações foram do género participante e directa, pois pretendeu-se perceber de que forma as actividades, comportamentos, relações, acções sociais, e eventos realizados e/ou participados pelos observados, influenciam a participação no grupo. Houve também a preocupação com as reacções dos entrevistados, por exemplo, observar se respondem espontaneamente ou se pensam cuidadosamente no que dizem, se reagem positivamente ou negativamente sobre algum tema, que expressões faciais evidenciam, a maneira como interagem, entre outras observações. As observações foram registadas logo que possível.

Recebidas e analisadas as respostas, os investigadores obtiveram a confirmação das mesmas através de conversas tidas com os inquiridos.

Pode-se dizer que o plano de investigação correu conforme estava previamente definido, tirando um ou outro revés sem grande influência no plano. A entidade objecto de estudo surgiu uma vez que um dos investigador é membro activo do BNI.

Com algum conhecimento das principais revistas da especialidade, e autores começou-se a fazer a recolha o mais abrangente possível, acerca do tema *networking*, quer em artigos publicados em revistas científicas, quer em obras publicadas, e na internet.

O contacto de um dos investigadores com o BNI realizou-se algures em 2007, através dos actuais directores executivos da zona norte, num jantar da Academia do Bacalhau do Porto. Nessa altura o investigador estava a meio do seu percurso académico mas com o objectivo de se tornar um empreendedor, e apesar de ter salientado que não poderia aderir na altura, foi na mesma conhecer o conceito, visitou um grupo já estruturado, o BNI Lidador, e gostou do que viu e ouviu. Em 2012/04/19 um dos investigadores aderiu ao BNI IN, desde então tem tido uma participação activa no grupo, dá referências, referência oportunidades de negócio ou contactos específicos; leva visitas, pessoa individual ou colectiva para conhecer o conceito e respectivo grupo; realizou reuniões um-a-um, reunião entre dois membros do grupo com a finalidade de se conhecerem pessoal e empresarialmente, e com a perspectiva de alavancar oportunidades; dá testemunhos, testemunho pessoal, que é tornado publico ao grupo, de um bom trabalho realizado por outro colega do grupo; estabeleceu parcerias com colegas de outros grupos BNI, contribui para a formação de uma power-time dentro do grupo, participa nos eventos, convívios e *networking*, fora dos horários da reunião semanal do grupo, e nos eventos de outros grupos. Mesmo sendo de uma área de negócio que requiere um nível de confiança acima da média para poder ser referenciado, tal já aconteceu, em julho de 2012. Em resumo força de vendas de um dos investigadores é o seu grupo.

Foi realizado um questionário com o objectivo de conhecer a contribuição de cada membro e validar a informação recebida do BNI.

### **Análise da evidência**

Segundo Ryan et al. (2002), toda a evidência recolhida deve ser anotada, de forma coerente, para que a análise do caso esteja documentada, e se possa demonstrar que os resultados obtidos, no estudo de caso, são fiáveis, podendo ser examinados por outro(s) investigador(es). Estes autores referem, na investigação de um estudo de caso, é fundamental que os investigadores tenha adoptado métodos e procedimentos credíveis e apropriados.

Na recolha da evidência teve-se a preocupação de usar o BNI e cruzou-se a informação com os membros do grupo, garantindo a fiabilidade da informação.

### **Estudo de caso**

#### **Enquadramento**

“O BNI não é para todos, e nem todos são para o BNI”, BNI. As empresas representadas pelo seu gestor ou quadros intermédios são convidados a participar numa reunião, o objectivo é que apreendam o conceito e no final façam avaliação se este tipo de marketing boca a boca vai de encontro à estratégia da sua empresa. Contudo somente devem participar em grupos BNI empresas que tenham capacidade de crescimento e sejam profissionais competitivos no mercado em que operam.

Um dos investigadores participou numa primeira reunião em 2007, num grupo estruturado, com o objectivo de conhecer o referido grupo e o conceito BNI. Em finais de março de 2012, foi novamente convidado a participar numa reunião que aceitou, visto que já estava a terminar o seu percurso académico e se tinha tornado empresário, mas agora de um grupo em formação, foi-lhe sugerido que deveria conhecer um grupo já estruturado e em pleno funcionamento, o que aconteceu em abril de 2012. O BNI é uma organização dinâmica e está sempre em evolução.

Os planos de negócios mais tradicionais incluem o orçamento para publicidade, mas dificilmente reflectem os gastos e rendimentos do “partir pedra” necessários ao desenvolvimento do negócio, quer por relações familiares e de amizade ou por geração referências, quando muito referem um item para almoços de negócios (Misner, I. e Davis R, 2006).

#### **Como actua o BNI**

Nos grupos BNI há uma reunião de trabalho com a periodicidade semanal em que o horário é comum, a reunião inicia-se às 6h30m e termina às 8h30m.

Nos grupos em formação os temas abordados na reunião são: o que é o BNI; como funciona; esclarecimento de dúvidas; apresentação dos participantes, membros e convidados; troca de referências, obrigados por negócios fechados; outros assuntos do interesse do grupo, a reunião é liderada pelo director e/ou pelo director-assistente e há flexibilidade de tempos usados nos diversos pontos da reunião.

O funcionamento de um grupo estruturado é diferente existe uma equipa de liderança que coordena a reunião, apresentam-se, informam o que se passou na semana anterior, o que se vai passar nas semanas próximas, que actividades irão acontecer, apresentam o palestrante da semana, informam o grupo de quem é o membro líder nas várias contribuições ao grupo. Seguidamente, e tal como nos grupos em formação é feita a apresentação dos participantes, membros e convidados; troca de referências, obrigados por negócios fechados; não há flexibilidade de tempos usados. O tesoureiro pertencente à equipa de liderança, é que faz o controlo do tempo assina-la a aproximação do limite de tempo batendo com uma vez com a caneta num copo, quando termina o tempo a que temos direito bate duas vezes no copo, e o membro orador deve parar imediatamente de falar e sentar-se.

As presenças para os membros devem de acontecer às 6h30m, e para as visitas às 6h45m. O pequeno-almoço é self-serve e de pé para facilitar o *networking*, os temas abordados devem ser profissionais, recomenda-se a todos que não se deve falar de política, religião e desporto, pois são temas que eventualmente podem promover a discórdia.

As razões das reuniões são essencialmente para promover os negócios, mas também para aumentar a interacção entre os empresários, estabelecendo assim laços de confiança, dar a conhecer as suas áreas de negócios de cada um dos membros, que clientes pretendem, histórias de sucesso, dar testemunhos dos membros, ampliar a rede de contactos com as presenças das visitas.

Nestas reuniões todos os membros estão à vontade para falarem dos seus negócios, pois não têm concorrentes no grupo em que estão inseridos, trata-se da primeira regra BNI (só pode existir uma área de negócios por grupo de trabalho). As visitas que serão internas, pertencentes a outros grupos, podem permitir estabelecer parcerias; ou externas o que poderá permitir a sua possível integração no grupo ou estabelecer negócios e/ou parcerias, caso a actividade não esteja bloqueada no grupo.

### **Ser membro BNI**

Ser membro BNI é como ter uma equipa de vendedores ou força de vendas, sem custos, isto é sem pagar ordenados, subsídio de alimentação, despesas com viaturas, sem comissões nem encargos sociais e seguros, pois a filosofia do BNI é “Givers gain”, “se eu te der negócios, tu vais quer dar-me negócios”.

O membro BNI deve ter mentalidade de agricultor, como um bom agricultor que se levanta cedo para ir para o campo, os membros BNI também fazem esta tarefa vão para as reuniões bem cedo. O que fazem os membros BNI? E o agricultor? O agricultor vai preparar o terreno e plantar a semente que quer ver a crescer, assim fazem os membros BNI ao estarem presentes nas reuniões é como preparar o terreno e a sua semente é a sua empresa e seu profissionalismo. Os membros BNI têm que trata-lo e promove-lo ao longo da sua caminhada, e o mesmo trabalho que o agricultor que tem que regar, tirar as ervas daninhas e proteger das intemperes todo isto para no final tirar os respectivos frutos, exactamente igual aos membros BNI que pretendem negócios fechados ao longo as suas sementeiras.

Logicamente que este tipo de organização estruturada é acompanhada de convívio e eventos paralelos para potenciar ainda mais o relacionamento interpessoal dos todos os empresários. Proporcionando assim um enriquecimento pessoal.

Deve-se dar e para isso deve-se saber ouvir, pois se alguém diz por exemplo, “Estou a passar por momentos difíceis... pois vou-me divorciar!”, a resposta que deve-se dar será do tipo “Ótimo! Pois tenho hipótese de provar que sou teu amigo, conheço um advogado fantástico que te vai ajudar!”. Essencialmente, deve-se pensar porque o ser humano tem dois ouvidos e uma boca, não será porque deve-se saber ouvir e falar acertadamente?!

Recebe-se do BNI o direito à apresentação semanal de 60 segundos ao grupo, cuja mensagem deve conter essencialmente, o nome do empresário, a empresa que representa, a área de negócio, que contactos procura, devendo ser sempre objectivo. Esta tarefa/obrigação é o facto de maior dificuldade do nosso tecido empresarial, a forma de comunicar bem, utilizando a linguagem verbal e gestual. Algo que os membros BNI vão aperfeiçoando com ajuda dos directores, e com a oportunidade de ver como os outros colegas executam a apresentação semanal de 60 segundos. Trata-se da única coisa que o BNI não mede em termos de performance individual, mas que todos reconhecem como um factor de desenvolvimento empresarial, proporcionando assim um enriquecimento de extrema importância pessoal.

Tem-se também direito a apresentações de 10 minutos, rota dos palestrantes, esta apresentação é mais longa e pode-se utilizar os meios que se entendam necessários para divulgar a actividade de cada um, e desta maneira formar a força de vendas, que são os outros membros, a estarem mais atentos às suas necessidades.



Participar num grupo BNI porquê? Porque pode-se ajudar e ser ajudados a aumentar o volume de negócios, através de referências qualificadas, dá-se e recebe-se, de contactos qualificados e sem comissões. Permite aumentar a rede de contactos de cada um.

O conceito chave no marketing por referência são os relacionamentos. O sistema de informação, apoio e direccionamento montado será baseado nas relações com outros indivíduos e empresas. Marketing de referência funciona porque as relações são nos dois sentidos: beneficiam ambas as partes (Misner, I. e Davis R, 2006).

### Vantagens

Do questionário realizado ao grupo X, do BNI Norte os membros destacaram ser positivo o contributo do BNI no seu negócio pois referem, nomeadamente, que passaram a tratar melhor os seus clientes, a maior visibilidade da actividade das suas empresas, chegar a outros sectores de actividade, as parcerias, conhecer novos fornecedores, aumento das vendas

As vantagens de pertencer a um grupo em lançamento são várias, nomeadamente: as melhores profissões esgotam-se, a formação é mais detalhada, possibilidade de integração na primeira equipa de liderança, logo maior exposição, maior confiança com os actuais membros. A primeira fase de um relacionamento é a crescente visibilidade: toma-se consciência do que a outra pessoa faz e vice-versa. Em termos empresariais, é uma potencial fonte de referências ou de um cliente potencial acontece com a consciência do negócio de cada um. Essa pessoa pode observar os outros no acto de realização de negócios, ou no relacionamento com as pessoas ao seu redor.

A fase de visibilidade é importante porque cria reconhecimento e consciência. Quanto maior for a visibilidade, mais conhecidos serão, quanto mais informações obtiverem dos outros, mais oportunidades terão de se exporem, e maior será hipótese de serem aceites pelos outros indivíduos ou grupos como alguém a quem eles podem ou devem passar referências de negócios (Misner, I. e Davis R, 2006).

A visibilidade no BNI inicia-se com as presenças, conforme o quadro modelo de um grupo do BNI Norte, desde a formação até ao mês de agosto de 2012, a seguir apresentado.

Quadro de controlo de presenças do grupo X até agosto/2012

Membro Nº	Presenças	Ausências	Atraso	Justificação Médica	Substituição
1	32	0	0	0	0
2	32	0	0	0	0
3	31	0	1	0	0
4	31	0	0	0	1
5	31	0	0	0	1
6	30	2	0	0	0
7	30	0	0	0	2
8	29	0	0	0	3
9	28	1	0	0	3
10	28	3	0	0	1
11	28	0	0	4	0
12	28	0	2	0	2
13	27	1	0	0	4
14	27	4	1	0	0
15	26	2	3	0	1
16	24	3	2	0	3
17	23	3	5	0	1
18	23	6	1	0	2
19	22	0	2	0	8
20	22	2	2	0	6
21	22	2	3	0	2
22	21	4	4	1	2
23	20	2	5	0	4
24	20	2	3	0	7
25	20	1	7	0	4
26	19	8	1	0	4
27	18	2	0	0	1
28	17	0	2	9	4
29	16	0	1	0	0
30	15	5	1	1	10
31	13	0	0	0	0
32	12	10	0	0	4

Fonte: BNI Norte

Elaborado pelo próprio

Credibilidade é a qualidade de ser confiável, digna de confiança. Uma vez que cada membro e o seu novo conhecido começarem ambos a formar expectativas, e se as expectativas são cumpridas, então os relacionamentos podem entrar na fase de credibilidade. Credibilidade cresce quando os compromissos são mantidos, as promessas são cumpridas, os factos são verificados, os serviços são prestados (Misner, I. e Davis R, 2006).

A credibilidade pode ser iniciada com a contribuição de visitas ao grupo e com os encontros realizados 1-a-1, conforme quadro das contribuições do grupo X infra disponibilizado pelo BNI Norte.

Os relacionamentos maduros, seja em negócios ou pessoais, podem ser definidos em termos de sua "rentabilidade". É mutuamente gratificante? Será que mantem-se por ser benéfico para ambos? O tempo que leva a passar através da fase de relações em desenvolvimento é altamente variável. Nem sempre é fácil determinar quanto tempo se gasta para que a rentabilidade seja alcançada - uma semana? Um mês? Um ano? Num momento de necessidade urgente, um fornecedor e um cliente podem passar da visibilidade para a credibilidade durante uma breve reunião. O mesmo é verdadeiro para a rentabilidade, que pode acontecer rapidamente, ou pode levar anos. Rentabilidade não é alcançada pela caça ao negócio, deve ser cultivada, e é como na agricultura é preciso ter paciência (Misner, I. e Davis R, 2006).

Visibilidade e credibilidade são importantes nas fases de construção de relações do processo de marketing por referências. Quando se estabelece um sistema de gerar referências de modo eficaz, entra-se no estágio da rentabilidade dos relacionamentos com muitas pessoas – como resultado das conquistas das referências e clientes enviadas pelas pessoas (Misner, I. e Davis R, 2006). Tal se demonstra no quadro infra.

Quadro das contribuições ao grupo X

Membro Nº	Visitas	1-a-1	Referências				Negócios Fechados	Formação BNI
			Dadas		Recebidas			
			Internas	Externas	Internas	Externas		
1	31	27	7	54	1	25	11.314,03 €	0
2	31	13	14	7	19	22	3.336,71 €	2
3	1	18	16	16	7	11	4.137,42 €	1
4	7	18	26	9	23	31	4.626,44 €	3
5	5	17	12	7	17	19	8.096,10 €	2
6	5	9	13	16	4	26	1.598,23 €	2
7	0	18	17	70	2	14	63.609,60 €	1
8	10	14	10	20	51	10	14.727,65 €	2
9	0	22	4	6	5	10	25,00 €	0
10	16	10	7	42	0	17	19.123,44 €	0
11	10	15	20	2	4	13	4.965,99 €	2
12	12	5	17	24	2	5	183.632,48 €	0
13	7	19	31	11	3	13	51.365,84 €	1
14	2	9	4	2	9	7	1.722,35 €	1
15	0	17	11	39	45	26	46.348,26 €	0
16	4	12	13	10	5	29	1.373,00 €	0
17	1	7	4	8	35	15	1.442,12 €	0
18	2	12	17	7	9	12	42.738,81 €	0
19	10	12	14	21	11	20	12.544,51 €	0
20	5	9	12	23	4	30	7.271,35 €	0
21	2	11	35	8	0	9	23.533,40 €	4
22	1	4	6	25	28	30	16.608,43 €	0
23	0	7	20	17	18	17	7.795,34 €	0
24	1	10	4	9	11	24	19.390,80 €	0
25	6	18	4	10	7	14	1.555,70 €	1
26	0	1	12	7	12	27	95.790,08 €	0
27	1	3	12	5	30	9	339,38 €	1
28	10	9	11	9	2	8	502,02 €	1
29	2	13	5	24	0	12	7.084,50 €	1
30	3	4	15	10	33	6	3.095,28 €	0
31	0	0	0	0	0	0	0,00 €	0

Fonte: BNI Norte

Elaborado pelo próprio

### **Onde estamos**

Se tiverem pouca ou nenhuma experiência de marketing de referência, seria um erro agirem sem elaborarem um plano de acção. O objectivo central do plano é fazer com que as pessoas passem as suas referências aos interessados. Para isso, as pessoas devem saber exactamente o que cada empresário ou empresa faz - o produto ou serviço que oferecem ou fazem, como e em que condições os fornecem, o quão bem o fazem, e no que são melhores a fazerem que os seus concorrentes. Têm que dar a conhecer estas informações às suas fontes, e para as darem de forma eficaz, devem saber mesmo do que falam (Misner, I. e Davis R, 2006).

Na opinião de Misner, I. e Davis R, (2006), antes de iniciarem a campanha de marketing por referência, para conduzirem o negócio a um determinado ponto deve-se fazer uma pausa, e obter uma imagem clara de onde a empresa está hoje. Devem responder, em termos simples, as seguintes perguntas:

- Por que estão no negócio?
- O que vendem?
- Quem são os seus clientes?
- Com quem competem?

Responder a estas perguntas para vós próprios, irá torná-los mais eficazes na implementação, sistemática e abrangente, dos seus sistema de referências.

### **Compromissos**

Os compromissos com o BNI são três, assiduidade e pontualidade - 52 reuniões anuais (todas as semanas), com um horário bem definido, mais que testado, e o que mais resultado produz das 6h30m às 9h00. É possível ter 3 faltas por semestre no máximo, que podem não existir uma vez que está prevista a substituição do empresário por alguém indicado por este, salienta-se que quem não aparece esquece e que não se fazem negócios com cadeiras vazias; contribuição - levar visitas ao grupo, dar referências, dar testemunhos, dar obrigados por negócios fechados, efectuar um-a-um; formação - é gratuita e só uma obrigatória, seminário de novos membros, e que deve ser cumprida até dois meses após ser inserido no grupo.

### **Objectivos**

Os objectivos de qualquer membro BNI são aumentar as hipóteses de êxito, e da longevidade do seu negócio através do crescimento sustentado, tal consegue-se nomeadamente com o aumento dos resultados, das vendas, do número de colaboradores, do crescimento intangível do empresário, de entre outros valores.

### **Conclusão**

O membro de sucesso BNI é um empresário que segue regras, age com transparência, sensatez, responsabilidade e seriedade. Segue orientações específicas pois tem de estar presente, ou representado, em todas as reuniões, no grupo a que um dos investigadores pertence nenhum membro actual teve faltas, o que reforça a grande interajuda entre todos.

As apresentações de 60 segundos, nas reuniões semanais contribuem para os empresários conhecerem a maneira de ajudar os outros, pois cada um diz quem é, o que faz e que contacto pretende para essa semana, inicia-se o processo de dar visibilidade ao seu negócio. Nas apresentações semanais e rotativas de 10 minutos permitem aos membros BNI conhecer melhor o membro palestrante, o que faz e como, bem como aprenderem algo acerca de uma outra profissão que não a cada um. O palestrante aumenta em muito a sua visibilidade ao grupo e às visitas.

Nos encontros um-a-um servem para aprofundar o relacionamento, pois a duração dos encontros depende dos participantes. É nestes encontros que os membros BNI se expõem totalmente com o objectivo de conseguirem que os outros os considerem credíveis. Quando se atinge o valor de pessoa credível, os membros do grupo estão disponíveis para lhes passarem

negócios. Mas atenção não é por fazerem um um-a-um que se tornam credíveis. Pode-se e deve-se repetir os um-a-um, pois deve-se alimentar a rede de contacto, com informações actualizadas acerca das alterações que acontecem no seu negócio.

Quando os membros BNI se conhecem e ganham a confiança uns dos outros formam *power-times*, que são constituídas por membros que trabalham o mesmo tipo de cliente, permitindo assim que os vários membros da *power-time* referida potenciem seis vezes o número de oportunidades de negócio isto é *facturem*.

A formação inicial de membros ensina os empresários a estarem no BNI. Nomeadamente como se passam referências qualificadas, como se devem fazer e preparar os um-a-um, a importância de levarem visitas às reuniões.

As visitas são importantes pois tanto nos podem dar negócios como poderão vir a tornar-se membros do próprio grupo, é o modo de fazer crescer o grupo. As visitas podem ser de outro grupo BNI, e nesse caso permitem-nos a formação de parcerias. As parcerias no BNI são uma realidade.

Mas o BNI não dá só aspectos tangíveis de crescimento do negócio de cada membro, dá também nos aspectos intangíveis, que são o crescimento individual. Não sendo possível medir o conhecimento de cada um acerca de outras profissões, este sem dúvida aumenta, e que com certeza de contrário os empresários não o obteriam; ensinam, preparam e praticam a falarem em público, tom de voz, postura, apresentação entre outros conhecimentos. Todo o conhecimento obtido, por desnecessários que pareça, pode vir um dia a revelar-se importante para aumentarem o seu negócio e/ou a sua rede de contactos.

Tal como refere Carrea (2011), uma rede de negócios não vale pela sua quantidade, mas sim pela sua qualidade. A qualidade de uma rede depende do grau de envolvimento que se estabelece com cada contacto, senão em vez de uma rede de contactos terão uma “coleção de cromos”.

As actividades sociais desenvolvidas pelo BNI aumentam o tempo dedicado a alimentar a rede de contactos de cada membro. Apesar de ser difícil de valorizar uma rede, tal é possível através da percentagem de negócios com origem na rede de contactos, e volume de negócios. Como se comprova pelos números apresentados o BNI ajuda efectivamente as organizações a aumentarem o nosso negócio, o nível de conhecimentos, e a auto-estima.

O BNI parece-nos ser uma maneira diferente e interessante de promover negócios.

### **Referências Bibliográficas**

- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.107, Nº 3, pp. 309-325.
- Barney, J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17, Nº 1, pp. 99-120.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics* 10 (3), 213–225.
- Carrera, F. (2011). *Networking – Guia de sobrevivência profissional*, Edições Silabo, Lda., Lisboa. ISBN: 978-972-618-639-7
- Coleman, J.S., (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology* 94, S95–S120 (Supplement).
- Dess, G.G., Lumpkin, G. T. e Eisner, A. B. (2008). *Strategic Management – Creating Competitive Advantage*, 4rd ed. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Fischer, E., Reuber, R.A., 2003. Support for rapid-growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management* 41 (4), pp. 346–365.
- Granovetter, M.S., (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology* 78 (6), 1360–1380.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research* (10): 89-118.

- Melo Neto, F. P., Froes, C. (2002). Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Misner, Ivan R. e Davis, R. (2007). Business by referral – A sure-fire way to generate new business. ISBN 1-885167-27-X, Bard press, Austin, Texas.
- Montoro-Sánchez, A., Ortiz-de-Urbina-Criado, A., e Romero Martinez, A. M. (2009). The decision to use alliances as corporate entrepreneurship: the role of resources and skills, Group Decision Negotiation, Vol. 18, Nº 5, pp.431-448.
- Neto, F. P. de M. e Froes, C. Responsabilidade social e cidadania empresarial- A administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2002.
- Oyadomari, J.C. T, Silva, P. L., Neto, O.R. M., e Riccio, E. L., (2011). Pesquisa Intervencionista: Um Ensaio Sobre As Oportunidades Para Pesquisa Brasileira Em Contabilidade Gerencial. Apresentado no V Congresso da ANPCont (ver website: <http://www.furb.br/especiais/interna.php?secao=2844>).
- Ryan, B., Scapens, R. W., Theobald, M. (2002). Research method & methodology in Finance. & Accounting, London, Thomson Learning.
- Sanábio, S.M. S., (2001). Atribuição de casualidade ao sucesso ou fracasso dos negócios por empreendedores e não empreendedores: um caso exploratório. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidad Gama Filho. Rio de Janeiro.
- Sunding, L., e Odenrick, P. (2010). A method for action research interventions to improve joint problem solving in operational teams in the Swedish construction industry. Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 7, Nº. 1, pp 97-123.
- Stevenson, H. e Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, Strategic Management Journal, Vol. 11, Nº 5, pp 17-27.
- Wernerfelt, B. (1984). Resource-based view of the firms, Strategic Management Journal, Vol. 5, Nº 2, pp. 171-180.
- Westin, O., e Roberts, H. (2010). Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 7, Nº. 1, pp 5-12.
- Yan, J. e Sorenson, R. L., (2003). Collective entrepreneurship in family firms: the influence of leader attitudes and behaviors, New England Journal of Entrepreneurships, Vol. 6 Nº 2, pp.37-51
- Yin, R. K. (2009), Case study research: Design and methods. Sage Publications, Inc.
- Zhao, L., Aram, J.D., (1995). *Networking* and growth of young technology-intensive ventures in China. Journal of Business Venturing 10 (5), 349–370.
- <http://www.bni.com/>, página acedia em 11 de Agosto de 2012, às 12h10m

## **APROSUBA: INNOVACIÓN SOCIAL EN LA ATENCIÓN A LA DISCAPACIDAD EN ESPAÑA.**

---

José A. Martínez-Navarrete, [jmartinera@alumnos.unex.es](mailto:jmartinera@alumnos.unex.es), Universidad de Extremadura

Sebastiana Charro-Merino, [scharrom@alumnos.unex.es](mailto:scharrom@alumnos.unex.es), Universidad de Extremadura

M. Isabel Sánchez-Hernández, [isanchez@unex.es](mailto:isanchez@unex.es), Universidad de Extremadura

Dolores Gallardo-Vázquez, [dgallard@unex.es](mailto:dgallard@unex.es), Universidad de Extremadura

**RESUMEN:** La innovación puede definirse como un proceso en el cual a raíz de una idea innovadora, una imposición o la difusión de nuevas prácticas sociales en áreas dispares de la sociedad se crean nuevas prácticas o actuaciones en esta misma, que resultan muy nuevas o que aportan algo que anteriormente no se observaba y que por tanto no se entendían inherentes a estas. Esta definición aplicada al campo social puede extrapolarse a la extensa área de la búsqueda de soluciones para la solución de problemas o la superación de desafíos que se encuentran presentes en la sociedad y que en este caso concreto se cierne sobre la población discapacitada intelectual física o psíquica. Gracias a la Innovación Social emprendida por organizaciones privadas y públicas, en ocasiones tan dispares entre sí, y a la iniciativa propia de los afectados por este tipo de circunstancias, podemos decir que en Badajoz se encuentra una organización sin ánimo de lucro como Aprosuba 3 que gracias al trabajo que realiza entre las personas discapacitadas y al apoyo que recibe de la entidad financiera La Caixa a través de su Obra Social con el Programa Incorpora, está permitiendo que la población discapacitada de la región comience a hacerse visible por su capacidad productiva dejando atrás la fase de dependencia social donde se han encontrado durante tantos años para pasar a ser un colectivo y valorado en la sociedad. Estas actuaciones se encuentran amparadas bajo la proliferación de nuevas formas de actuación empresarial y normas legales en España, como la LISMI, que pretenden fomentar una serie de condiciones en las empresas y en las organizaciones para que se desarrolle la modernidad social, la integración y adaptabilidad de las personas discapacitadas a un entorno socio-laboral en constante cambio y adaptación, ya que de esta forma este colectivo podrá tener las oportunidades que tradicionalmente les han sido negadas y que gracias a estas premisas se pueden cumplir algún día.

**Palabras clave:** Innovación social, discapacidad, La Caixa, Programa Incorpora, Aprosuba

### **1. INTRODUCCION**

Aprosuba es una organización sin ánimo de lucro que se encuentra englobada en la Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS) y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI). Nació para dar una respuesta contundente y necesaria a la atención de los discapacitados intelectuales, una demanda latente en nuestra sociedad que el Estado de Bienestar no ha sabido o no ha podido atender con la diligencia que esperaban muchos ciudadanos y sobretodo, con la calidad que merecen los afectados.

Actualmente en medio de la crisis global, donde ya hay voces que anuncian la desintegración paulatina del Estado de Bienestar, estamos viviendo también un proceso de emprendimiento por parte de algunas organizaciones como es el caso de Aprosuba, que está llevando un proceso de innovación social ejemplar ya que de la unión de su misión, visión y valores crea un marco de excelencia del que pocas organizaciones pueden presumir.

El saber hacer de Aprosuba permite que se pueda dar solución al problema social de la atención a la discapacidad intentando cada día ser una organización más moderna y participativa unida en torno a un proyecto común que sirva de referencia y sea reconocida por su compromiso ético; así como trabajar por y para las personas con discapacidades facilitando



las oportunidades necesarias para que puedan desenvolverse en una sociedad más justa donde participen en igualdad como ciudadanos de pleno derecho que son.

Es necesario mencionar que Aprosuba no podría hacer posible este conjunto de actuaciones sin el apoyo de instituciones como La Caixa entre otras. La obra social de esta entidad financiera, apoyada en el programa de intermediación laboral Incorpora, garantiza una buena integración del colectivo en las empresas centrando la atención en la realización de acciones formativas y la posterior inserción y acompañamiento socio-laboral de la persona sujeta al programa.

Es por todo esto, y máxime en tiempos de crisis, que se puede considerar a Aprosuba junto con el programa Incorpora de La Caixa como un modelo de emprendimiento ejemplar, ya que unen lo mejor de una gestión eficiente en las organizaciones privadas con las iniciativas sociales emprendidas en pro de la búsqueda de soluciones que necesitan colmar expectativas que tradicionalmente han estado olvidadas por los servicios sociales básicos de los que debería disfrutar toda persona con o sin limitaciones de ningún tipo.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO: LA ATENCIÓN A LA DISCAPACIDAD EN LAS SOCIEDADES DESARROLLADAS**

En el contexto empresarial actual, que viene marcado por una profunda crisis económica, pero donde también están presentes y ganando protagonismo los postulados de la responsabilidad social corporativa o empresarial (RSC o RSE), no se puede dejar de prestar atención a los colectivos desfavorecidos sobre los que las instituciones y las empresas tienen que focalizar sus esfuerzos para integrar laboralmente.

La integración laboral de las personas en riesgo de exclusión, y dentro de este colectivo amplio la integración laboral de las personas con alguna discapacidad, debe ser entendida como un proceso normalizado, que busque como objetivo el fomento del empleo exactamente igual y en las mismas condiciones que para el resto de trabajadores, tal y como señalan Ballesteros y Rodríguez-Piñero (2006).

Así, la legislación de los países desarrollados atiende a estos colectivos. Este es el caso de España tal y como se desarrollará en el siguiente punto. Sin embargo, la ley no es suficiente y otras iniciativas tienen que surgir para atender la necesaria integración laboral de las personas con capacidades diferentes, término más acertado que el de discapacitados o minusválidos, a fin de que puedan tener una vida plena e independiente, contribuyendo al crecimiento económico de sus economías y en igualdad de condiciones que todos los trabajadores.

Este es el tema central de este caso de estudio y cómo la iniciativa privada de una organización como Aprosuba, ha conseguido posicionarse en el mercado facilitando la inserción laboral de muchas personas con capacidades diferentes.

## **3. EL CONTEXTO LEGAL DE LA INTEGRACION LABORAL DE DISCAPACITADOS EN ESPAÑA**

La Ley 13/1982, del 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos, a la que se conoce por LISMI, tiene entre sus antecedentes internacionales las declaraciones sobre la protección de personas con discapacidad de las Naciones Unidas. El antecedente directo se encuentra en la propia Constitución Española (1978) que en su capítulo tercero sobre los principios rectores de la política social y económica, en su artículo 49, señala que los poderes públicos deben realizar políticas de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que han de prestar la atención especializada que requieran y ampararlos especialmente para el disfrute de los derechos que la Constitución otorga a todos los ciudadanos.

La LISMI en su artículo 38 establece que las empresas públicas y privadas que empleen un número de trabajadores fijos que exceda de cincuenta vendrán obligadas a emplear un número de trabajadores minusválidos no inferior al dos por ciento de la plantilla. Por lo tanto, se entienden como nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales de las empresas que

supongan, en contra de los minusválidos, discriminaciones en el empleo, en materia de retribuciones, jornadas y resto de condiciones laborales.

Además, en las pruebas selectivas para el ingreso en los Cuerpos de la Administración del Estado, Comunidades Autónomas, Administración Local, institucional y de la Seguridad Social los minusválidos deben ser admitidos en igualdad de condiciones con los demás aspirantes. Las condiciones personales de aptitud para el ejercicio de las funciones correspondientes se acreditan mediante dictamen vinculante expedido por un equipo multi-profesional competente, que debe ser emitido con anterioridad a la iniciación de las pruebas selectivas.

Y por último, se indica que debe fomentarse el empleo de los trabajadores minusválidos mediante el establecimiento de ayudas que faciliten su integración laboral. Estas ayudas pueden consistir en subvenciones o préstamos para la adaptación de los puestos de trabajo, en la eliminación de barreras arquitectónicas que dificulten su acceso y movilidad en los centros de producción, la posibilidad de establecerse como trabajadores autónomos, el pago de las cuotas de la Seguridad Social y todas las medidas que se consideren adecuadas para promover la colocación de los discapacitados, especialmente la promoción de sociedades cooperativas.

A partir de la LISMI han surgido medidas alternativas que conviene comentar. Así, con la finalidad de integración laboral de las personas con discapacidad, el 3 de diciembre de 2002 el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales firmó con el Comité Español de Representantes de Minusválidos (CERMI) un acuerdo sobre medidas para mejorar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad. El objetivo del acuerdo fue apostar por el empleo ordinario como el mejor instrumento de integración social de los minusválidos y como consecuencia se consideró necesario buscar nuevos mecanismos para facilitar el tránsito desde el empleo protegido al empleo ordinario.

El Real Decreto 27/2000, de 14 de enero, establece medidas alternativas de carácter excepcional al cumplimiento de la cuota de reserva del dos por ciento comentada. El Real Decreto 290/2004, de 20 de febrero, regulaba los denominados "enclaves laborales" como medida de fomento del empleo de las personas con discapacidad. Estos enclaves laborales pretenden lograr la mayor integración de los trabajadores con discapacidad con especiales dificultades en el mercado de trabajo ordinario. En estos enclaves, el trabajador con discapacidad puede completar y mejorar su experiencia profesional en un entorno propio del mercado ordinario de trabajo. Por su parte, las empresas colaboradoras conocen de primera mano las capacidades y posibilidades de los trabajadores discapacitados y esto facilita la decisión de incorporarlos a su plantilla y disfrutar de la aplicación de las ayudas asociadas a su contratación. Y el Real Decreto 364/2005, de 8 de abril, concretaba las medidas alternativas de carácter excepcional del Real Decreto 27/2000. Así, la empresa debe justificar la imposibilidad de cumplir total o parcialmente con la reserva del dos por ciento para poder adoptar una o varias de las siguientes medidas alternativas:

- La celebración de un contrato mercantil o civil con un centro especial de empleo, o con un trabajador autónomo con discapacidad.
- Realización de donaciones y de acciones de patrocinio, siempre de carácter monetario.
- La constitución de un enclave laboral, previa suscripción del correspondiente contrato con un centro especial de empleo.

Una vez analizado el contexto legal, podemos decir que la LISMI y la legislación posterior garantizan el compromiso de las empresas, aunque no de todas, con la discapacidad al tiempo que dan respuestas concretas, aunque no suficientes, a las necesidades y las expectativas que la sociedad civil española tiene en torno a la integración laboral de las personas discapacitadas.

#### **4. EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**

La Comisión Europea declaraba el año 2009 como el Año Europeo de la Creatividad y la Innovación, utilizando para ello el lema "Imaginar. Crear. Innovar" y con el objetivo de

promover planteamientos creativos e innovadores en diferentes sectores de la actividad humana y contribuir a que la Unión Europea esté mejor equipada para los desafíos futuros en un mundo globalizado. Así, tanto el Parlamento Europeo como el Consejo, en su Declaración relativa al citado Año Europeo de la Creatividad y la Innovación, entienden que Europa necesita impulsar su capacidad de creatividad e innovación por motivos tanto sociales como económicos. El Consejo Europeo ha reconocido en repetidas ocasiones que la innovación es fundamental para la capacidad de Europa de responder efectivamente a los desafíos y oportunidades de la globalización, lo que requiere que se potencien las aptitudes creativas básicas de toda la población. En particular, se necesitan aptitudes y competencias que permitan a las personas percibir el cambio como una oportunidad y estar abiertas a nuevas ideas que promuevan la innovación y la participación activa en una sociedad culturalmente diversa y basada en el conocimiento.

Dentro del complejo y amplio campo de estudio de la innovación y de sus procesos, ha aparecido un nuevo término, la innovación social.

El término innovación social no tiene una única acepción. Mientras que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la innovación social como nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y los beneficiarios, transformándose estos en actores de su propio desarrollo y fortaleciendo así el sentimiento de ciudadanía, para otros, la innovación social se identifica con las aplicaciones sociales de la innovación tecnológica y, para algunos otros, son las iniciativas originales que mejoran la eficacia de la acción pública. Concretamente, para Albaigès, J., Morales, A. C., Águila, A. R., Padilla, A., de la Nuez, J. M., Bel, A. & García, M. A. (2010) una innovación social consistiría en una acción endógena o intervención exógena, bien surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar, de desarrollo social que a través de un cambio original o novedoso en la prestación de un servicio o en la producción de un bien logra unos resultados, generalmente a través de un sistema en red, y que tiene potencial de ser reproducible (tiende a su difusión ilimitada).

Para Moulaert y Ailenei (2005) la innovación social está vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas.

En definitiva, el término innovación social se refiere a innovaciones que tienen una relación directa con la búsqueda de soluciones para problemas y desafíos de la sociedad, más allá de los problemas de mercado que están siendo resueltos por la innovación tal y como la conceptualizamos normalmente (sea tecnológica u organizativa), la innovación social busca soluciones a los problemas de no mercado, ha de tener la capacidad de resolverlos con poca burocracia y su eje central son las personas, con sus principios, valores, ideas, y su capacidad de poner en práctica dichas ideas.

Según Morales (2009) las innovaciones en su ámbito estrictamente social deben estar orientadas a la resolución de problemas sociales, sea de forma directa o indirecta, suelen ser intensivas en capital intelectual, humano y relacional, están orientadas a cubrir necesidades amplias de grupos sociales a bajo coste pero consiguiendo grandes impactos con su actividad y se distinguen claramente de las innovaciones económicas (o capitalistas podríamos decir), porque son emprendimientos que no necesitan ser protegidos (no requieren patentes, porque no pretenden generación de ventajas sobre sus competidores) sino todo lo contrario. Son innovaciones abiertas. De hecho, tienden por su esencia a su difusión y a su expansión y, por ello, cuanto más extienden su actividad y menos disfrutan de posición monopolística, más cerca están de cumplir sus objetivos.

Lamentablemente en España, a pesar de la existencia de un contexto legal de protección del discapacitado, la LISMI no se cumple de manera generalizada como sería lo deseable y la dinámica actual del mercado, tremendamente competitiva, obliga a que tengan que ser las asociaciones de personas con discapacidad las que generen empresas propias para normalizar al máximo el trabajo de este colectivo.

## **5. EL PROGRAMA INCORPORA DE LA OBRA SOCIAL LA CAIXA**

La Caixa es una institución de naturaleza social, no lucrativa, nacida en 1990 de la fusión de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares, fundada en 1904 y de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona, fundada en 1884. Desde sus inicios ofrecía a sus clientes servicios que no se ofrecían en otras entidades, como un seguro para la vejez, lo que le llevó a ser pionera en la época y mantener actualmente dicha posición en el campo de los servicios sociales y las obras de caridad.

La Caixa no sólo se ocupa del negocio financiero, su objeto social va más allá del mero aspecto económico y del ahorro, ya que tiene ramificaciones que le permiten ejercer actividades relacionadas con la realización de obras benéficas y sociales de forma autónoma, como es la de acercar a la población su Obra Social; para lo cual se ha constituido como entidad sin ánimo de lucro, permitiéndole beneficiarse de exenciones fiscales y de esta forma puede obtener otro tipo de beneficios como contrapartida.

Actualmente, La Obra Social La Caixa es la mayor fundación privada de España y se encuentra en los primeros puestos del mundo, siendo la segunda entidad a nivel europeo y la quinta del mundo, colaborando en acciones como la investigación para la cura del Alzheimer, la inserción de discapacitados, centros asistenciales para mayores y muchas más, como programas sociales, culturales, educativos, de investigación, para los cuales utiliza los centros creados especialmente para estas ocasiones, o para preservar el medio ambiente.

Otra de las funciones que cumple la Obra Social de la Caixa es la de proporcionar el acceso a una vivienda digna a los colectivos sociales con dificultades para poder obtenerla, así como programas para enfermos terminales, de atención a la drogodependencia o la vacunación infantil. Éstos y otros son algunos de los muchos ejemplos que se pueden nombrar.

Con el surgimiento de la crisis financiera que se vive actualmente, la Obra Social de la Caixa está impulsando programas creados específicamente para luchar contra la pobreza y la exclusión social que están proliferando a raíz de esta situación, creando programas como CaixaProinfancia o el Programa Incorpora de integración laboral. También al amparo de esta situación y para paliar la coyuntura que sufren ciertos colectivos con recursos financieros limitados, ha creado el MicroBank, un banco social, cuya principal actividad es la concesión de microcréditos sociales y financieros para este tipo de colectivos que se encuentran en riesgo de exclusión social, laboral o financiera.

Dentro de la Obra Social de la Caixa, se encuentra el Programa Incorpora, mencionado anteriormente, que es un programa de intermediación laboral basado en las necesidades reales del tejido social y empresarial de las zonas en las que se necesitan cubrir necesidades de integración social y laboral, facilitando y garantizando la integración de las personas en la empresa.

El Programa Incorpora, se encuentra dirigido a las personas con problemas para acceder al mundo laboral, como personas con discapacidad física o psíquica o aquellas en situación de exclusión social como jóvenes, mayores de 45 años, inmigrantes, parados de larga duración y mujeres. Este programa permite mejorar la imagen de las empresas que se adhieren a él, ya que aumentan su valor en capital humano al integrar en sus plantillas a personas en riesgo de exclusión social, realizando de este modo una gran labor social, y permitiendo que la empresa se beneficie de importantes exenciones fiscales.

Este programa ofrece a las empresas un servicio de intermediación laboral que proporciona un apoyo integral que incluye todas las etapas del proceso, desde la formación y la selección hasta la plena incorporación de las personas a las mismas. Así mismo también ofrece a las Entidades Sociales la realización de acciones formativas para facilitar la inserción socio-laboral de las personas en situación de exclusión social. Esta formación facilita una metodología común a la hora de plantear estrategias de colaboración con las empresas que ayuda a mejorar las competencias y potenciar la profesionalización de los especialistas en inserción laboral.

Una de las principales empresas que se beneficia de este programa es Aprosuba 3, ya que gracias al mismo contribuye a la inserción profesional de personas con discapacidad intelectual en Extremadura.

Gracias a este programa lo que se pretende es sacar de la inactividad a estas personas, a través de la creación de Centros Especiales de Empleo (CEE), para facilitarles el tránsito desde esta inactividad hasta la salida plena al mercado laboral.

Estos Centros Especiales de Empleo son una figura creada por la Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI) para favorecer la inserción laboral de las personas con discapacidad en España. Son un medio para integrar laboralmente a las personas con discapacidad en las empresas.

Su objetivo consiste en realizar un trabajo productivo participando en las actividades normales del mercado laboral, pero la principal diferencia con respecto a las empresas normales es que su plantilla de trabajadores está formada por, como mínimo, el 70% de personas con discapacidad. Además de participar en actividades productivas que generan beneficio económico a la empresa, también trabajan para asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieren los trabajadores que la forman.

Las principales características de los Centros Especiales de Empleo son:

- El titular del Centro Especial de Empleo puede ser cualquier persona física o jurídica, pública o privada con capacidad jurídica/ (Sociedades mercantiles, asociaciones, fundaciones, etc.). La plantilla debe estar formada, como ya se ha mencionado, por al menos un 70% de personas con un mínimo del 33% de discapacidad y sin perjudicar el desarrollo de productivo de aquel personal imprescindible para el desarrollo de la actividad.
- Los Centros Especiales de Empleo inicialmente estaban ligados a la subcontratación industrial, pero con el tiempo se han abierto a nuevos mercados como la producción de bienes y la prestación de servicios en múltiples sectores, hasta convertirse en especialistas y líderes en algunos ámbitos. Entre los trabajos desarrollados encontramos la limpieza, la jardinería, manipulados, textil, imprenta, telemarketing, montajes industriales, tratamiento de datos, así como la gestión integral, asesoría y consultoría o servicios de logística.

#### **6. APROSUBA 3, UN EJEMPLO A SEGUIR.**

Aprosuba, o la Asociación Protectora de Personas con Discapacidad Intelectual de Badajoz, es más que una pequeña empresa común y corriente. Es una organización sin ánimo de lucro englobada en la Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS) y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI).

La misión de Aprosuba es facilitar que las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia, desde la responsabilidad y la ética empresarial, reciban el apoyo y las oportunidades necesarias a lo largo de su vida, con la finalidad de contribuir a la plena integración de este colectivo, proporcionándoles el ejercicio de la igualdad que les está reconocida constitucionalmente para poder alcanzar la felicidad en su integración laboral y social. Para poder llevar a cabo su misión, Aprosuba se apoya en varias instituciones de ámbito financiero o gubernamental, como pueden ser la Diputación de Badajoz, la Junta de Extremadura, la Caixa, la Cámara de Comercio de Badajoz, así como entidades de Feaps y Cerami o la Once.

Aprosuba, como se ha mencionado anteriormente, pertenece a la provincia de Badajoz en Extremadura, y desde sus inicios se ha ido ramificando y extendiendo a lo largo y ancho de su geografía, formando un conjunto sólido de asociaciones que se encargan de luchar por los mismos ideales, sólo que adaptados a las necesidades que requiere cada comarca en la que se encuentre presente. Dentro de la organización destaca, por su buen hacer, Aprosuba 3.



Aprosuba 3, nació en la década de los 70 para cubrir las necesidades de un conjunto de familias que tenían entre sus miembros alguien con deficiencia intelectual o del desarrollo y a las que la sociedad de la época no les ofrecía ningún tipo de salida educativa o profesional para sus necesidades, por lo que debían mantenerlos en sus casas abocados a la marginalidad y el olvido. De esta forma sus primeros esfuerzos se centraron en proporcionar una escolarización digna para los mismos, fundando el Colegio de Educación Especial Los Ángeles\_ que actualmente sigue en funcionamiento.

Una vez que esta tarea fundamental se fue consolidando a lo largo del tiempo se han ido extendiendo a otros ámbitos y tareas necesarias para la inserción de este colectivo como son, por ejemplo, la creación de un Centro Ocupacional. Los Centros Ocupacionales son lugares o centros cuya finalidad es la de asegurar los servicios de terapia ocupacional y de ajuste personal y social de los disminuidos, cuando por el mayor grado de su minusvalía no puedan integrarse en una empresa o en un Centro Especial de Empleo. Los Centros Ocupacionales se caracterizan por tener una finalidad esencialmente terapéutica o de asistencia social, y no productiva como ocurre en los Centros Especiales de Empleo. Por lo que no tienen carácter de Centros de Trabajo para los disminuidos sujetos de este servicio social. Estos podrán ser creados por las Administraciones Públicas y por Instituciones o personas jurídicas privadas sin ánimo de lucro. Para su creación es necesaria su inscripción en el Registro u Organismo de la Comunidad Autónoma correspondiente, en el que se calificará la idoneidad de su apertura. En dicha inscripción se exigirá el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del titular o titulares del Centro.



También han creado el Centro Santa Marina donde se alojaban los servicios de atención temprana y logopedia, un Centro Especial de Empleo, un piso Tutelado donde conviven varias personas disminuidas y como colofón la Residencia de Adultos San Javier\_ y el Centro de Día para personas gravemente afectadas.

Los Centros de Día son instalaciones especializadas en la tercera edad, donde un grupo de profesionales se dedica al tratamiento y cuidado de las personas mayores. Estos pueden continuar en sus casas los tratamientos y cuidados que reciben en el centro, pasando las noches y fines de semana en sus hogares, de este modo no existe una desvinculación total con su entorno, ya que no se encuentran en situación de total dependencia. Los centros de día pueden considerarse el punto intermedio entre la independencia total del mayor y la estancia en residencias.

En estos centros los mayores pueden no sólo aprenden cosas nuevas, sino re-aprender las que han podido olvidar y también mejorar sus capacidades gracias a los profesionales encargados de cubrir las áreas de cuidado. Existe desconocimiento por parte de la sociedad de lo que es un Centro de Día, ya que mucha gente lo define como un lugar de ocio, un lugar donde se tiene entretenido al mayor. Sin embargo, un Centro de Día para mayores aporta mucho más que eso, ya que es un lugar donde los mayores reciben el tratamiento necesario para sus patologías y/o la prevención del envejecimiento para mantener y mejorar su calidad de vida, así como la de sus familiares, ya que también es importante tratar tanto al mayor como a sus



familiares, explicándoles, informándoles y haciéndoles partícipes en el cuidado y mejora del mayor.

Pero no solamente se quedan en la creación de Centros Especiales donde poder atender a estas personas y sus necesidades más inmediatas; sino que también han creado, gracias a el Centro Especial de Empleo, varias empresas subsidiarias dedicadas a actividades tanto de encuadernación y artes graficas como de alta decoración que proporcionan empleo o ayuda a unas 150 personas en la región.

Otra de las actividades que están fomentando es la de mantener y mejorar el medio ambiente, facilitando a las empresas la destrucción de documentación clasificada y confidencial a través del Proyecto ReIntegra, mediante la colaboración entre las empresas que decidan recibir sus servicios y el Centro Especial de Empleo. Otra idea que se está reinventando desde Aprosuba 3 en el sector de la animación es la creación de ANTAREX, que es una Asociación de Ocio para personas con discapacidad intelectual, formada a partir de la anterior asociación M!P!CHE\_ cuya finalidad es la de promover y potenciar el Ocio Inclusivo de las personas con discapacidad intelectual de la ciudad de Badajoz y su comarca.



Esta idea no es nueva, ya que surgió en 1987 por parte de distintas personas involucradas en varias asociaciones de Badajoz, en la que el fin fue la creación de una asociación independiente de las demás, pero ligada con las mismas, cuya misión fuera la de englobar todas o la gran parte de las actividades de ocio destinadas a las personas con discapacidad intelectual y en donde no importara a qué centro o asociación pertenecieran ni qué rasgos les caracterizaran. Esta iniciativa se lleva a cabo gracias al apoyo de entidades del sector Aprosuba 3 y ASPRODIS, ambas con experiencia en el trabajo a favor de personas con discapacidad intelectual.

Para poder realizar este conjunto de proyectos y otros más, Aprosuba 3, recibe ayuda del Programa Incorpora de la Caixa, el cual facilita la integración de los disminuidos de la región, permitiéndoles adherirse a estos y otros proyectos financiados directa o indirectamente por esta organización, lo cual, permite que Aprosuba 3 siga innovando socialmente en la región y de este modo siga siendo un referente en innovación social para con este colectivo. Estas actuaciones han permitido que a lo largo del tiempo, desde que Aprosuba 3 se fundó, y hasta la actualidad, esta asociación se haya convertido en un referente regional a la hora de promover la integración de los disminuidos de la región.

## 7. CONCLUSIONES

Actualmente, en la situación de crisis económica en que vivimos, los gobiernos de los países más afectados están realizando severos recortes presupuestarios que están afectando directa o indirectamente al Estado de Bienestar que con mucho esfuerzo se ha conseguido desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, estos recortes afectan a todo el conjunto de la sociedad donde se aplican, pero afectan de un modo más significativo a la población disminuida física o psíquicamente, esto es las personas con capacidades diferentes.

La principal repercusión que se desprende de estas medidas es una devaluación de la calidad de vida que tienen estos colectivos ya que muchos de los proyectos que se emprenden para su educación, inserción laboral y ocio, provienen de los fondos públicos que estos países destinaban a tales fines.

Esta disminución de la calidad de vida y la palpable devaluación de las iniciativas públicas en pro de estas personas, es la que hace que las iniciativas privadas en Innovación Social, como la que se emprende desde Aprosuba 3 en Extremadura, sean más que nunca fundamentales (se podría decir incluso vitales) para, además de mejorar la calidad de vida de las personas que componen estos colectivos, evitar las situaciones de exclusión social a las que de otra forma se verían abocados.

Por tanto, concluimos que esta forma de hacer innovación social es un ejemplo a seguir tanto en la región extremeña como en el resto del planeta, para lograr la realización personal de las personas con capacidades diferentes, abriéndolas al mundo laboral y social en condiciones de igualdad con el resto de los hombres y mujeres que habitamos este mundo global.

#### **8. BIBLIOGRAFÍA**

Ley 13/1982, del 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos  
Constitución Española, 1978

Albaigès, J., Morales, A. C., Águila, A. R., Padilla, A., de la Nuez, J. M., Bel, A. & García, M. A. (2010): *La innovación social, motor de desarrollo de Europa*. Ed. Socialinnova, Sevilla.

Ballesteros, M. y Rodríguez-Piñero, M. (2006). *Empleo de colectivos desfavorecidos y responsabilidad social empresarial*. Ed. Pearson Education – Aedipe, Madrid.

Morales Gutiérrez, A.C. (2009). *Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales*. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria. Revista de servicios sociales Núm. 45, pp. 151-175.

Moulaert, F. y Ailenei, O. (2005): "Social economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present." *Urban Studies*, Vol. 42, nº11, pp. 2037-2053.

#### **9. WEBGRAFÍA**

[www.aprosuba3.org](http://www.aprosuba3.org) [www.lacaixa.es](http://www.lacaixa.es)

## ***INSIGHTS ON THE MOTIVATING FORCES BEHIND THE EXPERIENCES OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE REGION OF EXTREMADURA (SPAIN)***

---

**M. Isabel Sánchez-Hernández**, [isanchez@unex.es](mailto:isanchez@unex.es), Universidad de Extremadura

**Dolores Gallardo-Vázquez**, [dgallard@unex.es](mailto:dgallard@unex.es), Universidad de Extremadura

**Abstract:** Social innovation often starts as small initiatives by citizens, public institutions, foundations and businesses which identify unmet market needs. This work aims to perform a theoretical review of definitions of social innovation, social entrepreneurship and social enterprise, and their power in the economic development of regions. Based on the previous theoretical conceptualization, the case examines the experiences of social entrepreneurship in the Autonomous Community of Extremadura, in the last years. The region, with the first law of social responsibility of the Spanish territory, can be seen as an example of social development at the regional level. The characteristics and the situation of the organizations which, in the Region, can be identified with the definition of social innovation are described covering the best strategies for nonprofits, and socially responsible businesses in Extremadura. Insights on the motivating forces behind each experience are described aiming to encourage other organizations to follow the road of social entrepreneurship.

**Key words:** Extremadura, Spain, Social Innovation, Social Entrepreneurship, Social Enterprise

### **1. Introduction**

The Social Economy (SE) is growing rapidly. It covers the part of the economy which is neither private nor public, made up of community organisations and businesses, working for the greater good of local communities and marginalized groups, which are usually led and managed by people in the locality with voluntary members and boards of managers, undertaking activities for local benefit. The SE is been developed because of a need to find new and innovative solutions to social, economical and environmentally based issues and to satisfy the needs of members and users which have been traditionally ignored by the private sector or inadequately fulfilled by the public sector.

The conceptual delimitation of the SE, by its own organisations, is that of the Charter of Principles of the Social Economy promoted by the European Standing Conference on Cooperatives, Mutual Societies, Associations and Foundations (Chavez and Monzon, 2007). According to the authors, these principles are:

- The primacy of the individual and the social objective over capital
- Voluntary and open membership
- Democratic control by membership (does not concern foundations as they have no members)
- The combination of the interests of members/users and/or the general interest
- The defence and application of the principle of solidarity and responsibility
- Autonomous management and independence from public authorities
- Most of the surpluses are used in pursuit of sustainable development objectives, services of interest to members or the general interest.

Successful social economy organizations can play an important and complementary role to governmental policy objectives by contributing to socially inclusive wealth creation; enabling individuals and communities to work towards regenerating their environment; helping to develop an inclusive society and active citizenship and helping public services to drive up productivity and competitiveness.

## 2. Disentangling the meaning of Social Innovation, Social Entrepreneurship and Social Enterprise

The proliferation of social issues in business and academic work is a reality. The penetration of the attribute “social” in business ideas, management practices, and market principles is juxtaposing traditional private sector concepts.

However to describe, analyze and propose strategies on social innovation requires a previous process to understand and build a fruitful and constructive dialogue about what are we talking about when we use the “social” terms. As Morales (2008) argues, the famous Buddhist parable of the three blind men and the elephant illustrates what we are referring. The parable illustrates a range of truths and fallacies and risks of a partial and limited approach to a conceptualization when describing a certain reality. The parable shows that it is necessary humility to contemplate because we use to talk about what we see (or what we think to see) without recognizing what see the others.

### *Brief of the parable of the three blind men and the elephant*



In the tale, a group of blind men touch an elephant to learn what it is like. Each one feels a different part, but only one part, such as the side or the tusk. They then compare notes and learn that they are in complete disagreement. And so these men disputed loud and long, each in their own opinion. Each was partly in the right and all were in the wrong.

In the tale, a group of blind men touch an elephant to learn what it is like. Each one feels a different part, but only one part, such as the side or the tusk. They then compare notes and learn that they are in complete disagreement. And so these men disputed loud and long, each in their own opinion. Each was partly in the right and all were in the wrong.

Generally speaking, innovation is a process or outcome that must meet two criteria: novelty and improvement. When social issues are in the innovation agenda, we talk about social innovation. However, let’s go to clarify what we are talking about when we use the definitions of social innovation, social entrepreneurship and social enterprise, and the power they have in the economic development of the region of Extremadura.

**Social Innovation (SI)** refers to new ideas that resolve new problems or existing ones, related to social, cultural, economic and environmental challenges for the benefit of people and territories. A radical SI is able to change paradigms, by permanently altering the perceptions, behaviors and structures that previously gave rise to these challenges. In general, SI often starts as small initiatives by citizens, public institutions, foundations and businesses which identify unmet market needs. According to Phillips et al. (2008) we define social innovation as a novel solution to a social problem that is more effective, efficient or sustainable than existing solutions. A well known example of social innovation is microfinance, the provision of loans, savings, and other financial services to people who lack access to the conventional financial system.

**Social entrepreneurship** is a creative process where someone (or group) aims at creating social value, either exclusively or at least in some prominent way; shows a capacity to recognize and take advantage of opportunities to create that value; employs innovation, ranging from outright invention to adapting someone else’s novelty, in creating and/or distributing value; is willing to accept an above-average degree of risk in creating and disseminating social value; and is unusually resourceful in being relatively undaunted by scarce assets in pursuing their social venture (Peredo, 2006). Social entrepreneurship focuses on the personal qualities of people who start a new social organization, and it celebrates traits like boldness, accountability, resourcefulness, ambition and persistence (Elkington and Hartigan, 2008). It is

assumed that social entrepreneurship is as vital to the progress of societies as is entrepreneurship to the progress of economies, and, in our opinion, it merits more rigorous, serious attention than it has attracted so far in order to develop sustainable territories.

The **social enterprises** sector includes organizations which objectives are primarily social, whose surpluses are principally reinvested for a social purpose (in the business or in the community) rather than being driven by the need to maximize profit for owners and shareholders.

### 3. Experiences in the region of Extremadura in Spain

Social enterprises in Spain have followed a similar path to other European Union members. Although the region of Extremadura is not as dynamic as other regions in Spain, economically speaking, social entrepreneurship is starting to increase and experiences exist to be highlighted. Since the signing of the 1st Agreement for Social Economy and Self-Employment of Extremadura in 2004 by the Regional Government of Extremadura and the Confederation of Social Economy Entities and Self-Employment of Extremadura (CEPES Extremadura), the promotion of social economy and self-employment in the region is increasing.

The characteristics and the situation of the organizations which, in the region, can be identified with the definition of social innovation are described covering the best strategies for nonprofits, and socially responsible businesses in Extremadura. Insights on the motivating forces behind each experience are analyzed as follows aiming to encourage other organizations to enter in the road of social entrepreneurship.

#### The Integration Companies awakening in Extremadura

An integration company is one enterprise or co-operative legally constituted and qualified by regional agencies to perform any economic activity which main objective is training people experiencing social exclusion as transit to mainstream employment. In addition, these companies must have accompanying services for the social workers to facilitate their subsequent incorporation into the regular labor market. In general, such entities are not specialized in a particular group and are related, in most cases, the relationship with social services in each area. They use to work with addictions, immigrants or people in third grade prison. AUCOD Association, is the Association of Drug Control in Extremadura. It has been the winner of the Queen Sofia Award in the category of Social Work for its long history and its capacity for innovation in the implementation of quality systems in the care of drug abusers. ALUCOD is also concerned about the environment. The result of this concern and the need to enhance the employability of their users, have made arise **ALUCOD RECYCLING SLU**, a company dedicated to the collection, sorting and sale of paper and cardboard and the destruction of confidential documents. The 16<sup>th</sup> August 2012, ALUCOD RECYCLING becomes the first company insertion qualified and registered in the autonomous community of Extremadura.

Figure 1. ALUCOD RECYCLING SLU





Source: [www.alucod.com](http://www.alucod.com)**From Special Employment Center to Private Company: The Aprosuba 3 case study**

Special Employment Centers are social economy enterprises whose primary objective is to promote access to employment and improving educational levels of people with disabilities, by performing productive work involved in current market operations. These enterprises also have the task of disabled employees' integration, promoting the transit of their employees to ordinary companies. As main condition, the staff must be formed by people with disabilities, in a percentage not less than 70 percent.

**Aprosuba 3** was born with the idea of protecting and supporting people with disabilities in the city of Badajoz in Extremadura and work for their social and professional integration. Thus, from its birth in the '70s as a private non-profit initiative of a group of parents, the entity now serves over 150 users who benefit from social services. Aprosuba assumes a residence, supervised apartments, early intervention, occupational center, etc. -. In the business area Aprosuba exceeds hundred workers. It is precisely in this area where integration becomes important. For this, the company opted to develop their own business projects, since the decade of the 80s, the birth experience of a graphic arts workshop in principle with the idea of promoting occupational therapy and training for these people. The experience was very positive and that led them to take a step further and create a special employment center built on partnership.

In Spain there are about 1.600 Special Employment Centers (EEC) that facilitate employing about 50.000 people from different sectors such as industrial laundry, recycling and urban health, or telemarketing. Finally, the Aprosuba 3 became an independent limited company and today is one of the most important printers Extremadura.

**Figure 1. APROSUBA 3**

figure 1. APROSUBA 3

Source: [www.aprosuba3.org](http://www.aprosuba3.org)**4. Final remarks**

There is much to be understood and learned about social entrepreneurship. In this time of crisis, social innovation seems to us more important than ever. Extremadura has started the journey to social entrepreneurship but a political impetus is necessary to consolidate the first steps. Ordinary companies could become social enterprises, and new organizations could be created with social aims.



Future research must explore the role of social enterprises in the regional development of Extremadura and to examine the way in which regional policies could foster their success in the market arena as a way to preserve their existence. Insights on the motivating forces behind the best experiences will encourage other organizations to follow the road of social entrepreneurship.

#### **5. References**

- Chaves, R. and Monzon, J.L. (2007). The social economy in the European Union. CESE/COMM/05/2005, The European Economic and Social Committee/CIRIEC.
- Diaz-Foncella, M. and Marcuello, C. (2012). Las empresas sociales en España: concepto y características, *Revista Vasca de Economía Social*, 8, pp.143-164.
- Elkington, J. and Hartigan P. (2008), *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*, Boston: Harvard Business School Press.
- Morales, A.C. (2009), *Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales*, Zerbitzuan, *Revista de Servicios Sociales*, June, 45, pp.151-178.
- Peredo, A. M. and McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A critical review of the concept, *Journal of World Business*, 41, pp. 56-65.
- Phills, J.A.; Deliglmeier, K. and Miller, D.T. (2008), *Rediscovering Social Innovation*, *Stanford Social Innovation Review*, 6, fall, available in [www.ssireview.org](http://www.ssireview.org) (Accessed 15/09/12).

# Sessão F

---

## ***COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN RED E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA***

---

Manuel Aguilar Yuste, [maguilaryuste@gmail.com](mailto:maguilaryuste@gmail.com), Secretario Gral. EUROLATIM

Cuando hablamos de cooperación, estamos acostumbrados a vincular este término hacia la ayuda humanitaria, al desarrollo, la acción conjunta de actores públicos y privados de diferentes países para resolver un problema social, al intercambio voluntario de acciones y recursos (financieros, técnicos y/o humanos) entre actores de diferentes países, la donación de recursos económicos de un país industrializado a un país en vías de desarrollo, en definitiva a lo social. Pero también existen otros modelos de cooperación, la cooperación universitaria, profesional, transfronteriza, etc., y por supuesto, la cooperación empresarial o mejor dicho, la cooperación microempresarial.

El tradicional lema “la unión hace la fuerza” es la máxima para que las empresas se lancen en brazos de la cooperación mutua. La Red EUROLATIM (Asociación Eurolatinoamericana de Microempresarios) es un ejemplo a la hora de llevar a la práctica una política generalizada de alianzas estratégicas, porque sólo así creemos que será posible hacer frente a las catastróficas consecuencias de la crisis económica en un contexto multisectorial. Por ello, el ejemplo es la mejor vía de enseñanza.

Con nuestra Red empresarial queremos impulsar el crecimiento de las empresas, el aumento de las ventas y el ahorro en los gastos. En definitiva, la subsistencia de todos los agentes implicados.

Fortalecer la cadena de valor de las empresas es hoy un objetivo primordial y para ello se exige una estudiada política de alianzas. Se trata de no caminar solo, de trabajar, de hacerlo en equipo, de unirse a aquellos que pueden dar un valor añadido a tu trabajo y de pensar en qué podemos hacer nosotros por ellos.

Esta manera de hacer negocios, persigue constituir la actividad global de la asociación, organizando actuaciones de cooperación entre empresas, mediante el fomento de acuerdos, basados en alianzas estratégicas. Ello se estructuraría en base a una doble perspectiva:

- Por un lado tratar de proporcionar a las empresas herramientas para incrementar sus ingresos.
- Por otro lado crear estructuras que ayuden a las mismas a disminuir sus costes.

Antes de seguir hablando de PYME (Pequeña y Mediana Empresa), MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) o microempresa, tenemos que tener claro en qué contexto hablamos y utilizamos estos términos.

La pequeña y mediana empresa, conocida también por el acrónimo PYME, es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

También tenemos el término MiPYME, acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa", que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta presencia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

Actualmente no existe un criterio común de carácter internacional que clasifique o defina a una empresa como PYME, MiPYME o microempresa. Por ello, para que exista una unidad de

criterios, sería recomendable que la propia Organización Internacional del Trabajo (OIT) debería de ser quien defina y priorice los criterios utilizados para esta clasificación, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico, por citar los más usuales, estableciendo así un marco legal internacional. La mayor parte de las empresas de Europa y América Latina, son pequeñas empresas, lo que llamamos microempresas.

Generalmente se resaltan los siguientes elementos característicos:

- Administración independiente, usualmente dirigida y operada por el propio dueño.
- Incidencia no significativa en el mercado, el área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- Escasa especialización en el trabajo, tanto en el aspecto productivo como en el administrativo.
- Actividad no intensiva en capital; denominado también con predominio de mano de obra.
- Limitados recursos financieros, el capital de la empresa es suministrado por el propio dueño.

El panorama económico, político y financiero actual, la crisis que estamos viviendo, la más seria del último siglo, y el capitalismo basura de la especulación financiera generalizada, han hecho saltar por los aires el empleo y la estabilidad macroeconómica, ya de por sí precarios en los últimos años de predominio neoliberal.

Los dirigentes políticos no tienen alternativas, los banqueros (verdaderos y directos causantes de la crisis) tratan de evadir sus responsabilidades mientras utilizan las multimillonarias ayudas que reciben de las entidades públicas para sanear, en la medida en que pueden sus balances. Los ciudadanos asisten perplejos al aumento vertiginoso del desempleo, a las quiebras de empresas y al incremento de la deuda.

Todo esto hace que la micro, pequeña y mediana empresa cumplan un rol fundamental en todo este juego. Pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

Por ello, la COOPERACIÓN empresarial, microempresarial, pyme o mipyme, se puede expresar con la ecuación,  $2+2=5$ , lo que significa que un conjunto de empresas vale más que la suma de todas ellas tomadas aisladamente.

Así, podemos definir la cooperación como el establecimiento de conciertos temporales o permanentes entre dos o más microempresas, con el fin de obtener unas ventajas recíprocas mediante la búsqueda y la ejecución en común de una o varias acciones (comerciales, financieras, logísticas, tecnológicas, productivas, administrativas, etc...) que permitan alcanzar un objetivo preestablecido, de carácter general o específico, permitiendo compartir y optimizar recursos, reducir riesgos y facilitar la realización de proyectos comunes, aumentar el beneficio empresarial, etc., haciendo más fácilmente el alcance de dicho objetivo.

La alianza es una de las palabras más utilizadas y más de moda en el vocabulario empresarial de fin del siglo XX y comienzo del presente. Efectivamente, las alianzas o cooperaciones entre las empresas son una de las maneras más utilizadas por todas las empresas para desarrollar su propio crecimiento, además de otras maneras también utilizadas como la adquisición de otras empresas del sector.

La cooperación empresarial es una excelente manera de abrir nuevas vías de crecimiento en la empresa, y sobre todo en el mundo de las MICROEMPRESAS, que, como ya se ha apuntado, constituye la mayor parte del tejido empresarial, a través de acuerdos de diferente índole, y que va a permitir por tanto a las empresas que se embarcan en estos proyectos alcanzar metas que por sí mismas les serían imposibles.

Los acuerdos de cooperación pueden adoptar formas muy variadas, desde una simple colaboración tácita o de hecho, hasta la participación de unas empresas en el capital de las

otras; desde un acuerdo para realizar una acción puntual hasta el desarrollo conjunto de todo un proceso de producción y distribución. Pero, ¿cuál se debe adoptar? Al respecto, el primer paso dentro de los acuerdos de cooperación va a ser de tanteo, como en toda negociación que se precie. Sí podemos decir que la primera de las fases es determinar muy bien los objetivos a alcanzar con el acuerdo de cooperación.

Seguidamente habrá que elegir el tipo de alianza y la forma jurídica que mejor se adapte a los fines. Para cada objetivo, y según las características de la empresa y del mercado en el que nos movamos, corresponderá una fórmula de colaboración más adecuada.

Si por ejemplo, lo que queremos es introducir e ir promocionando unos productos en el extranjero, una idea válida es constituir un consorcio de exportación.

Para, por ejemplo, instalarse o exportar a otro país podemos buscar un socio local y llegar con él a un acuerdo de producción o distribución.

### **Cooperación comercial: una apuesta para afrontar la crisis**

Uno de los aspectos más recurrentes a la hora de establecer acuerdos de cooperación es el intento de acceder a nuevos mercados. Este acceso resulta muy difícil y costoso de acometer por las microempresas de forma individual. Es por ello que mediante la cooperación se puede conseguir, bien de forma integrada, bien con acuerdos específicos para cada cuestión:

- a) Información sobre los mercados a los que se quiere acceder.
- b) Reducción de los riesgos que comporta el “asalto” a nuevos mercados.
- c) Introducción en los mercados exteriores, bien gracias a una acción conjunta de empresas nacionales, bien por un acuerdo con una empresa del país en cuestión.
- d) Creación de una red de distribución o aprovechar la de una empresa ya existente.

En estos momentos de crisis e incertidumbre, es cuando las organizaciones empresariales tenemos que dar un paso al frente y promover actuaciones de valor entre todos los asociados y no limitarnos a ser meros informadores. Debemos adoptar una actitud de liderazgo y reinventarnos constantemente.

Por ello, debemos hacer una mención especial a los profesionales autónomos y microempresas, colectivo que más está sufriendo la crisis y que también han dado los pasos necesarios para tratar de fomentar las *alianzas estratégicas*. Éstas son uniones formales entre dos o más empresas que tienen como fin, unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se benefician. Es decir, “Matrimonios empresariales”, y sí, quizás de conveniencia, pero útiles y necesarios. Son una forma de crecimiento y desarrollo que, en la actualidad, debemos plantearnos para mejorar en competitividad y para fortalecer nuestras empresas. Licitadores, subcontratistas, empresas, microempresas, autónomos..., cualquier tipo de proveedor, distribuidor o cliente pueden protagonizar alianzas exitosas, compartiendo objetivos pero manteniendo, la autonomía y el respeto mutuo entre los actores implicados.

Ahora bien, todas las iniciativas que se realicen, requieren la colaboración del colectivo al que se dirigen, tanto para sumarse a ellas como para aportar mejoras.

Entre los principales modos de cooperación comercial podemos destacar:

### **Agrupación de exportadores:**

Un grupo de microempresas, que pueden pertenecer o no al mismo sector, crean una o varias oficinas de venta común para realizar el seguimiento de un mercado exterior determinado y de la exportación en sí, así como todo tipo de acciones de carácter comercial relacionadas con la exportación.

El coste de esta forma de cooperación es elevado, puesto que al desarrollo propio de la actividad de las oficinas hay que añadir el coste de las infraestructuras necesarias, pero puede repartirse entre bastantes microempresas y, además, la actuación conjunta tiende a reducir otro tipo de costes, como los de la financiación.

### **Cooperación en el aprovisionamiento:**

Se trata de un tipo de acuerdo de carácter vertical, y que afecta por tanto, a la misma línea de la producción, y en el que se pueden producir posiciones de ventaja de una de las empresas cooperantes respecto de las otras, sobre todo en los casos de debilidad por parte de algunas de las microempresas.

En todo caso, si hay un acuerdo en este sentido, y sobre todo en el ámbito de las materias primas, se está adquiriendo una ventaja importante frente a los competidores que no han llegado a este tipo de acuerdos, en el sentido de una más óptima provisión de aquéllas en términos de tiempo, coste y, cómo no, calidad.

**Cooperación en marketing:**

Crear una marca o un nombre comercial, que identifique la microempresa es costoso y difícil, pero la cooperación entre pequeños productores puede facilitar el crear una imagen de marca, una denominación de origen, etc.

**Acuerdos de distribución:**

Permite el aprovechamiento por parte de una o varias microempresas (portada) de la red de comercialización interior y/o exterior de otra (portadora) en unas determinadas condiciones y a cambio del pago de una comisión.

Una variante consiste en acordar la distribución cruzada de los productos, aprovechando cada microempresa la red de comercialización de las otras.

**Consortio de empresas para la comercialización:**

En este caso, las microempresas que pretenden desarrollar acciones conjuntas de ámbito comercial crean una nueva microempresa (consorcio) que tendrá como misión la prospección de mercados y la promoción, financiación y comercialización de una amplia gama de productos que constituyen una oferta más atractiva para los nuevos mercados que los productos desarrollados por las empresas en solitario. Ésta es una de las formas más comunes de cooperación comercial en un entorno Iberoamericano, (favorecido por el factor cultural y por el mismo idioma), en especial agrupando empresas de ámbitos territoriales distintos. El coste suele ser proporcional al beneficio obtenido por la pertenencia al consorcio.

**Franquicias:**

Se trata de un contrato mercantil muy utilizado en la actualidad por muchos empresarios, y que resulta una modalidad de concesión comercial, de origen norteamericano, por el que:

a. La concesión comercial ordinaria se complementa con un pacto en exclusiva y con el derecho y la obligación del franquiciado de utilizar los signos distintivos y las técnicas comerciales del franquiciador y,

b. Este último es quien le prestará a ese fin la correspondiente asistencia técnica y lo supervisará, percibiendo por ello una compensación económica (royalties).

En definitiva, se concede a la parte franquiciada (una o varias) el derecho de explotación de una marca, producto o técnica de su propiedad en un territorio determinado (frecuentemente en exclusiva), fijándole algunas condiciones que suelen hacer referencia a aspectos de imagen, gestión de pedidos, tamaño de los locales en el caso de puntos de venta, etc. A cambio se establece un pago inicial o “derecho de entrada” más unas remuneraciones periódicas, en función del volumen de negocio, de la franquiciada a la franquiciadora.

**Compras conjuntas:**

En este caso, dos o más microempresas se asocian para realizar las compras a proveedores comunes, con el fin de obtener condiciones ventajosas en los pedidos, como precios más bajos, facilidades de pago, etc.



Éste es el caso de muchas cadenas de comercios, pero puede aplicarse también a cualquier otro tipo de empresa en sus relaciones con los suministradores de materias primas y/o productos terminados.

La dificultad radica en fijar la contribución de cada participante a los costes de funcionamiento del acuerdo, así como otros aspectos como las condiciones de salida del acuerdo o el mecanismo de coordinación de los pedidos y su distribución.

***La cooperación empresarial: una manera exitosa de hacer negocios.***

Finalizamos este estudio con el análisis y justificación del éxito de hacer negocios utilizando la cooperación empresarial en red, siempre y cuando ésta es llevada a cabo con los mínimos índices de calidad, seguridad y respeto.

Si tomamos como referencia la Comisión de Integración Productiva de la Cumbre Pro-Tempore del MERCOSUR, celebrada en Foz de Iguazú (Brasil) en diciembre de 2010, podemos evaluar un modelo de cooperación empresarial con varios indicadores, dentro de la Red EUROLATIM.

El caso de estudio de esta Red de cooperación empresarial internacional se deriva del primer taller organizado por EUROLATIM en la Cumbre Protempore del MERCOSUR, con la participación de 8 países (Argentina, Brasil, Chile, Venezuela, Uruguay, Paraguay, Portugal y España), los participantes provenían de organizaciones gremiales y empresariales, donde se aprovechó para realizar una serie de encuestas de opinión empresarial, y así mejorar la calidad y armonizar la construcción de indicadores compuestos para verificar y predecir los movimientos del ciclo de negocios. El total de encuestados fueron 86 empresarios.

El estudio de la fuente permite detectar diferentes modelos de cooperación entre empresarios. Puede hablarse de redes empresariales, estrategias de colaboración o experiencias compartidas de promoción empresarial, y se refiere a cómo unos individuos se relacionan con otros para crear empresas. Cuando la asociación de varios empresarios se produce en repetidas ocasiones, cuando coinciden con los mismos socios en distintos proyectos de inversión, existe cooperación.

Los resultados de las encuestas de opinión empresarial son parte importante de la información estadística utilizada a nivel internacional y nacional para el seguimiento de la actividad económica.

De la revisión de los diversos trabajos empíricos y teóricos relacionados durante dicha Comisión de Integración Productiva del MERCOSUR, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Los representantes de los países miembros y en calidad de invitados, la Unión Europea reconocieron que la PYME juega un papel clave en el crecimiento económico sostenido y en la creación de empleos; que ésta contribuye al desarrollo social, cultural y económico de las naciones.
- Reafirmaron durante dicha Cumbre, su compromiso para trabajar en establecer políticas que respalden el desarrollo, crecimiento y competitividad de las PYME; para buscar el diálogo político y la cooperación respecto a este asunto con los países miembros del MERCOSUR y con Europa, estableciendo así una alianza estratégica entre MERCOSUR – Unión Europea. Esto implica a la PYME como motor de desarrollo, focalizando los esfuerzos no sólo a la creación y desarrollo de empresas sino también a la internacionalización de las mismas; sin que éstas pierdan su referéndum nacional, y así mantener el desarrollo local.
- Tanto el proceso de globalización como la integración regional han provocado que las empresas, aún las que actúan localmente, se enfrenten a producir y vender bajo un clima de competencia internacional. La búsqueda de una participación internacional lleva a que las empresas de menor dimensión afronten situaciones en las que sus propios recursos y experiencia no son suficientes. Estas situaciones han empujado a los empresarios locales a cooperar con empresarios extranjeros. A las relaciones que

los empresarios establecen entre sí con la finalidad de crear valor y compartirlo se les conoce como vínculos de cooperación empresarial.

- La red originalmente se encuentra formada por un conjunto de elementos que van a interactuar y establecer relaciones para compartir recursos y con ello cada elemento alcanzar su objetivo con mayor facilidad que actuando de forma independiente. Estas relaciones pueden ser de carácter múltiple y van a generar interdependencia en la medida que se fortalezcan dentro de la red. La mayor parte de las redes de empresas locales se forman espontáneamente.
- Una red se crea y crece bajo un espacio físico y en un tiempo determinado, se mantiene y fortalece en la medida que se establecen nuevas relaciones entre sus elementos y se estrechan las ya existentes, al mismo tiempo que se van integrando nuevos elementos a la misma. Las redes de cooperación empresarial internacionales a diferencia de las redes locales de empresas, como son los *clusters* o distritos industriales, han vencido los límites en espacio porque a través de los encuentros empresariales (AL-INVEST o EUROLATIM, entre otros) las empresas entran en contacto con empresas de otros países sin necesidad de viajar a cada uno de éstos. También vencen el límite del tiempo al permitir que bajo los vínculos de cooperación una empresa se retroalimente con la experiencia de otra.
- El fortalecimiento de la capacidad de los países seleccionados para mejorar las relaciones comerciales, se alcanzarán a través de talleres, seminarios, entrenamientos y asesorías. Se llevarán a cabo análisis de los resultados, incluyendo el desarrollo de indicadores líderes y proyecciones macro económicas.
- La cooperación implica considerar a los proveedores, clientes y competidores como posibles aliados y como fuente de información, lo que promueve en un momento determinado un ambiente de mercado concertado. Los vínculos de cooperación en ocasiones se establecen por medio de acuerdos contractuales, sin embargo, un acuerdo contractual no es garantía de que se establezca un vínculo de cooperación. Los acuerdos en un momento dado pueden o no ser una expresión de la cooperación empresarial, en ocasiones permiten que la rivalidad entre competidores de paso a cierto grado de cooperación, sin que la primera desaparezca del todo. Esta cooperación permite aumentar la competitividad de las empresas cooperadoras ante terceros.
- Las redes de cooperación empresarial internacionales permiten que las empresas de menor dimensión puedan participar en mercados extranjeros, reduciendo los obstáculos y los costos que esto implica. Al mismo tiempo, estas redes internacionales permiten prolongar el desarrollo endógeno al vincular a las empresas pertenecientes a una red local con otras empresas que pertenecen a otra red localizada en otro país o región.
- Las redes de cooperación empresarial se forman con base en vínculos caracterizados por estrategias de cooperación: crear valor y compartirlo. Los vínculos se establecen no necesariamente por la cercanía física ni por la espontaneidad del interactuar cotidiano, más bien, por la convicción que los empresarios tienen por cooperar. Estos empresarios probablemente pertenecen a distintos países o regiones y han asistido a encuentros empresariales.

Podemos señalar como características de dicha estudio en materia de cooperación empresarial internacional las siguientes: **selectividad**, **complementariedad**, **temporalidad**, se basa en la **negociación** y es **facilitadora**.

- El hecho de que sea **selectiva** se refiere a que las empresas dentro de la red sólo cooperan con aquellas empresas con las cuales logran determinar un objetivo común. Esto indica que las empresas en la red no están obligadas a cooperar entre sí, más

bien, con base en encuentros empresariales y entrevistas cara a cara las empresas seleccionan a aquéllas con las que existe complementariedad.

- Los empresarios están más motivados a cooperar con aquellas empresas cuyas fortalezas y oportunidades **complementan** las debilidades y amenazas de su propia empresa. Esto se traduce para cada empresa cooperadora en disminuir las debilidades y amenazas aumentando las fortalezas y oportunidades.
- La cooperación empresarial es **temporal** porque las empresas están dispuestas a cooperar de forma transitoria y sólo cuando el empresario está convencido de que la cooperación no afecta sus propios intereses. El periodo de cooperación puede prolongarse conforme los vínculos entre las empresas se estrechan y la confianza aumenta. Los acuerdos de cooperación en un principio tienden a ser de corto plazo. En la medida que las empresas involucradas tengan éxito renovarán los acuerdos y/o vínculos existentes y crearán nuevos, extendiendo cada vez más el plazo y el grado de compromiso de los mismos.
- Para que una empresa coopere con otra se requiere de un periodo de **negociación**, por tanto, se puede decir que la cooperación es algo que se negocia, no se logra exigiendo, ni como un acto solidario porque la cooperación empresarial implica el logro de mayor rentabilidad. Se coopera no para demostrar que se puede ser “bueno”, más bien, porque se espera que al cooperar se logren mejores resultados que actuando competitivamente.
- Sería un error creer que la cooperación empresarial es la solución a los problemas que la empresa pudiera enfrentar o que automáticamente elimina los obstáculos que implica la internacionalización de las empresas de menor dimensión. La cooperación **facilita** a la empresa la solución a determinados problemas porque permite que ésta se valga de terceras empresas para llevar a cabo acciones que por sí misma le serían más difíciles o prácticamente imposibles, más no es la solución en sí misma.
- La cooperación empresarial permite, en determinado momento, a las empresas tanto aumentar su competitividad como su rentabilidad. Si bien es cierto que las empresas en ocasiones firman acuerdos de cooperación en los que se incluyen recursos financieros es importante resaltar que un acuerdo de cooperación no se reduce a los mismos. La empresa cooperadora no debe ser vista como la fuente de financiamiento o como el mercado meta, de ser así, se estaría fomentando el oportunismo y, desde un primer momento, eliminando toda posibilidad para establecer un vínculo de cooperación.
- Puede existir un acuerdo para representación por una o ambas partes que no involucre capital pero que facilite llegar al mercado extranjero. La cooperación implica a mediano plazo la reducción de los obstáculos a la internacionalización, disminución de los costos de transacción y la búsqueda de sinergias. Estos últimos pueden tener efectos positivos en una empresa, como son el aumento en sus utilidades o una posición más fuerte en el mercado.

Los temas identificados como campo potencial de trabajo para mejorar los procesos de cooperación empresarial fueron los siguientes:

- Identificación de las necesidades de los usuarios, especialmente al nivel micro. Métodos para inducir su interés en los resultados de la encuesta.
- Posibilidades, ventajas y desventajas de un cambio del enfoque de uso de empresas y actividades al enfoque de establecimientos y productos.
- Introducir avances en el tópico de registros y muestras. Ventajas potenciales de moverse hacia un enfoque de panel.
- Aumentar la producción de resultados derivados de las encuestas. El uso de ponderaciones e indicadores compuestos. Aumentar la producción de microresultados.

- Mejorar la relación con los usuarios a través de un mejor desempeño en el área de producción y difusión de resultados.

Al igual que la Red EUROLATIM, como hemos señalado a lo largo del presente documento, tenemos que señalar el trabajo que desde la Unión Europea se está haciendo para fomentar la cooperación empresarial y la creación de redes empresariales en un contexto eurolatinoamericano, se trata del Programa Europeo AL-INVEST.

El Programa AL-INVEST es uno de los programas regionales de cooperación económica más importantes de la Comisión Europea en América Latina. El objetivo general es contribuir a la cohesión social mediante el apoyo al fortalecimiento e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de América Latina y el intercambio de innovación, conocimientos y relaciones económicas con sus empresas homologas europeas.

Actualmente está formado por tres Consorcios:

Centroamérica, México y Cuba. Con 13 socios latinoamericanos y 4 socios europeos.

Región Andina. Con 21 socios latinoamericanos y 13 socios europeos.

MERCOSUR, Chile y Venezuela. Con 19 socios latinoamericanos y 3 socios europeos.

El Programa AL-INVEST va dirigido a las PYMES latinoamericanas que desean internacionalizarse y fortalecer su presencia en los mercados europeos. Desde su inicio, el Programa AL INVEST ha organizado 140.000 encuentros empresariales y ha conseguido realizar 500 millones de euros en acuerdos comerciales.

Gracias al Programa AL-INVEST, las PYMES latinoamericanas han fortalecido sus capacidades de internacionalización y de negociación. Aportando los siguientes beneficios a las PYMES latinoamericanas:

- Desarrollo comercial gracias a la organización de encuentros empresariales entre la Unión Europea y América Latina para que las PYMES se encuentren, se conozcan y realicen negocios.
- Apoyo a la internacionalización de las PYMES latinoamericanas.
- Colaboración con los organismos intermedios de representación de las PYMES.
- Facilidad de intercambios comerciales entre las PYMES latinoamericanas y europeas.
- Fortalecimiento de la capacidad de las asociaciones empresariales.
- Cultura de negocios común entre América Latina y la Unión Europea.

La forma en que se establece una red y su funcionamiento básico por lo común es aplicable a los vínculos empresariales que originalmente se dan en una localidad o territorio específico (*cluster* o distrito industrial, determinados en el tiempo y en el espacio), estos vínculos obedecen a diversas razones que no necesariamente se relacionan con la cooperación. Las redes locales se mantienen aún cuando se caractericen por una mayor existencia de vínculos competitivos porque existen fuerzas centrípetas independientes a dichos vínculos que mantienen a las empresas concentradas en una misma área geográfica.

*Si conseguimos que la cooperación empresarial se instrumentalice, todas las iniciativas anteriormente reseñadas, habremos dado un paso de gigante para hacer frente a la situación que atravesamos y estaremos en disposición de afrontar algo que se nos antoja fundamental como es la internacionalización.*

## **REGIONAL DEVELOPMENT, EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY IN HOTEL INDUSTRY**

---

**M.Pilar Alberca Olivera**, [palberca@cee.uned.es](mailto:palberca@cee.uned.es), Universidad Nacional de Educación a Distancia

**Laura Parte Esteban**, [lparte@cee.uned.es](mailto:lparte@cee.uned.es), Universidad Nacional de Educación a Distancia

**ABSTRACT:** The main objective of this work are, first, to analyze the efficiency changes produced among hotel companies, and second to evaluate the influence of these changes on the performance of a sample of hotel companies, thus making a contribution to the literature on evaluating the efficiency and productivity of hotel companies at the regional level as an approximation of business performance. The nonparametric frontier DEA methodology has been used to assess levels of efficiency with which firms operate hotel and Malmquist indices to estimate the productive change. Findings determine the most efficient hotels resulting more competitive. Also we obtain the rates of change in productivity in the period and its main determinants: changes efficiency and technical change.

**KEYWORDS:** Tourism, hotel companies, data envelopment analysis, competitiveness, efficiency, productivity.

**RESUMEN:** El principal objetivo de este estudio es, en primer lugar analizar los cambios en eficiencia que se han producido en las empresas hoteleras, y en segundo lugar evaluar la incidencia de estos cambios en el desempeño de una muestra de empresas hoteleras, realizando una contribución a la literatura que evalúa la eficiencia y la productividad en las empresas hoteleras a nivel regional, como aproximación a su performance. La metodología frontera no paramétrica DEA se ha empleado para evaluar la eficiencia y los índices de Malmquist para estimar el cambio productivo en el periodo. Los resultados de eficiencia permiten determinar los índices de eficiencia de las empresas hoteleras y también se obtienen las variaciones en la productividad en el periodo así como sus principales determinantes: cambios en eficiencia y cambio técnico.

**PALABRAS CLAVE:** Turismo, empresas hoteleras, análisis envolvente de datos, competitividad, eficiencia, productividad.

### **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo realiza una contribución a los estudios sectoriales y regionales de eficiencia del sector turístico y tiene por objetivo la evaluación de la eficiencia de las empresas hoteleras españolas en la década actual. La principal motivación es el interés en profundizar en un subsector que forma parte de un importante sector de la economía española y mundial: el sector turístico. Este sector representa una actividad económica de gran magnitud y dinamismo a nivel mundial, en gran medida responsable del crecimiento económico tanto por su contribución a la balanza de pagos, nivel de inversión, participación en el empleo y aportación de divisas como por su contribución a los equilibrios regionales en cada país y entre las regiones.

El periodo examinado en este trabajo abarca de 2001 a 2008. Es importante tener en cuenta el año 2006, al tratarse del periodo que marca el comienzo de la actual crisis económica y orienta un cambio de tendencia de algunas variables relevantes, en particular las relacionadas con la oferta y la demanda hotelera. El periodo previo a la actual crisis económica coincide con un periodo económico expansivo de la economía española caracterizado en el caso del sector turístico, por un crecimiento generalizado de la actividad según diferentes indicadores económicos monetarios como el valor de la producción, el volumen de negocio o el valor

añadido y otros no monetarios como la afluencia del número de turistas o la evolución del número de pernoctaciones. A pesar de ello, los márgenes de las compañías hoteleras han mostrado un continuo deterioro, consecuencia del importante crecimiento experimentado por los consumos y los costes salariales, muy por encima del incremento en la producción y en las ventas. Con posterioridad a 2006 y como consecuencia de la actual crisis económica se produce una mayor acentuación en la caída de los márgenes y la rentabilidad, así como en el nivel de empleo de las empresas hoteleras.

Para su presentación el trabajo queda estructurado de la siguiente forma: en el segundo epígrafe se presenta la base de datos y las variables consideradas en el análisis. En el tercer epígrafe se exponen los fundamentos de la metodología frontera empleada y se obtienen los principales resultados en cuanto a índices de eficiencia, en el cuarto epígrafe se presenta la metodología y resultados del estudio de la productividad y finalmente el último epígrafe se recogen las conclusiones del estudio.

## **2. VARIABLES Y DATOS**

### **2.1 VARIABLES**

Siguiendo un criterio económico general, se consideran inputs aquellos bienes y servicios adquiridos por la empresa, mientras que los outputs son los bienes o servicios que la empresa vende a otras empresas o al consumidor final (Sealey & Lindley, 1977).

Una cuestión relevante es la contabilización del output en términos de valor añadido o en términos de ventas netas, debido a que su elección condiciona los factores a considerar: primarios en el primer caso o el necesario reflejo de un input adicional de consumos en el segundo caso. En este trabajo se ha empleado el enfoque de las ventas netas como medida del output y los inputs empleados son el número de empleados como medida del trabajo, el activo fijo o inmovilizado como medida del factor capital y finalmente los consumos realizados.

La homogeneidad en las unidades de medida no es condición necesaria de aplicabilidad de frontera no paramétrica DEA y quizás por ello no existe consenso en la literatura sobre la medida de las magnitudes que se deben utilizar como variables. En cualquier caso los resultados finales del modelo suelen estar condicionados de manera importante por los factores incluidos en el análisis, por el output considerado y por las unidades en las que vienen expresadas estas magnitudes. En este sentido, hay autores que consideran preferible el empleo de unidades físicas, con la consiguiente limitación del número de unidades evaluadas debido a la dificultad de obtener información referida a dichas unidades, mientras que existen otros trabajos en los cuales se emplean variables monetarias; o bien combinan el empleo de ambas.

### **2.2 DATOS**

La base de datos utilizada para la extracción de la información financiera ha sido SABI. A nivel nacional está integrada por un panel de 1.593 empresas con información económico-financiera válida respecto a las variables fundamentales de Balance y Cuenta de Resultados, sobre una base de datos inicial integrada por la información correspondiente a la totalidad de las empresas hoteleras españolas registradas en el código de actividad 551 de la CNAE-2009 revisado correspondiente al periodo 20012008.

## **3. EFICIENCIA: METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

### **3.1 Metodología**

Las medidas de eficiencia pueden establecerse a nivel de empresas, regiones o países, y se basan en la comparabilidad de las actuaciones óptimas dado el principio general de escasez de factores disponibles susceptibles de usos alternativos. Debido al carácter multidimensional de la eficiencia, en la práctica surgen dificultades operativas relativas a su medida, y particularmente la elección de metodologías y/o indicadores representativos y adecuados debido a la variedad de factores que intervienen en su valoración.



Con carácter general, las medidas de eficiencia evalúan la adecuada o inadecuada actuación de los directivos a la hora de gestionar recursos, capacidades y habilidades en la empresa o la hora de formular e implementar las diferentes estrategias empresariales mediante la comparación de los valores observados y los óptimos que son calculados habitualmente utilizando metodologías frontera.

Aunque esta metodología presenta desventajas que derivan de su carácter determinístico, aporta importantes ventajas como su alto grado de flexibilidad y no requerir homogeneidad en las unidades de medida (Charnes, Cooper, Lewin & Seiford, ,1995), lo que ha podido motivar que la mayor parte de aplicaciones empíricas en hoteles empleen fronteras no paramétricas : Morey y Dittman (1995), Anderson, Fok y Scott, J. (2000), Brown y Ragsdale, (2002), Camacho, Navarro y Rodríguez (2002), Hwang y Chang (2003); Barros (2005), Blasco y Moya, (2005), Rubio y Román (2006), Haugland, Myrtveit y Nygaard (2007), Chen (2009), Min, Min, Joo, y Kim (2009); Perrigot, Cliquet y Piot-Lepetit (2009) y Yu y Lee (2009).

A partir de  $n$  unidades analizadas que consumen  $X$  inputs para producir  $Y$  outputs, y siendo  $\lambda$  el vector intensidad  $n \times 1$  de constantes que pondera a participación de las distintas observaciones en la frontera eficiente, se plantea para cada una de las unidades productivas evaluadas y para cada periodo la resolución del programa lineal que determina en caso de orientación al input la cantidad mínima de factores necesarios para lograr la cantidad de producción observada, permitiendo obtener un índice radial que calcula la ineficiencia de una empresa como la reducción proporcional que puede producirse en todos los inputs de forma simultánea sin reducir la producción:

$$\begin{aligned} \text{Min}_{\delta, \lambda} \delta \quad \text{s. a:} \quad & Y\lambda \geq y_o \\ & \delta x_o \geq X\lambda \\ & \sum_{i=1}^N \lambda_i = 1 \\ & \lambda \geq 0 \end{aligned}$$

### 3.2 Resultados

La eficiencia media reflejada en la última fila del tabla como "media global" supone la aproximación a las medidas de competitividad del sector en base al conjunto de empresas hoteleras analizadas en el periodo de referencia. Como puede apreciarse, en cuanto a los resultados obtenidos, la eficiencia no ha presentado grandes variaciones en el periodo examinado, experimentando una evolución favorable de un 49,10% en el año 2001 al 52,60% en el año 2008.

Tabla 5: Evolución de la eficiencia media por CCAA y variación porcentual

	2001	2008
ANDALUCÍA	48,58%	50,68%
ARAGÓN	46,03%	52,12%
BALEARES	49,48%	53,29%
CANARIAS	50,19%	49,93%
CANTABRIA y ASTURIAS	45,74%	48,78%
C.-LA MANCHA	48,87%	47,53%
CASTILLA-LEÓN	44,45%	48,66%
CATALUÑA	49,80%	56,33%
EXTREMADURA	47,28%	48,46%
GALICIA	45,86%	43,86%
MADRID	60,14%	65,08%

MURCIA	46,29%	47,84%
NAVARRA y LA RIOJA	52,53%	55,68%
PAÍS VASCO	46,27%	57,04%
VALENCIA	48,61%	50,14%
MEDIA GLOBAL	49,10%	52,60%

Si consideramos el año 2001, el valor de la eficiencia global del 49,10% indica que por término medio sería posible para la media de las empresas hoteleras de la muestra proporcionar el mismo servicio con un 50% menos de los inputs empleados. En el periodo final del intervalo (año 2008) el valor de la eficiencia global del 52,6% indica un mejor comportamiento respecto al año 2001 y un ahorro de factores del 3% con respecto a dicho año, dado que el nivel de ineficiencia indicativo del ahorro "potencial" de recursos es del 47%.

Dada la menor estacionalidad del segmento de ciudad, el comportamiento de las empresas hoteleras pertenecientes a la Comunidad de Madrid resulta más favorable al obtener índices de eficiencia superiores todos los periodos, en un porcentaje creciente en los tres periodos del intervalo puesto que ha pasado del 60% de eficiencia en 2001 al 64% en 2006 y al 65% en el 2008 y un crecimiento acumulado en el periodo de un 5% frente al crecimiento de la media nacional que es un 1,50% inferior. La tendencia es siempre creciente y no se concentra en un periodo concreto sino que en términos de medias viene creciendo en torno un 0,7% anual.

#### 4. PRODUCTIVIDAD: METODOLOGÍA Y PRINCIPALES RESULTADOS

##### 4.1 Metodología

Cuando se dispone de un panel de datos existe la posibilidad de aplicar la programación lineal basada en inputs y outputs para medir la variación en la productividad mediante los Índices de Malmquist (IM en adelante). La utilización del IM hace posible con orientación al input (Caves et al. 1982), tomando como referencia la tecnología del periodo t (expresión 1) para una unidad de producción que produce  $y^t$  (vector de outputs en t) y  $y^{t+1}$  (vector de outputs en t+1), a partir de  $x^t$  (vector de inputs en t) y  $x^{t+1}$  (vector de inputs en t+1), se representa como:

$$M^t = \frac{D^t(x^t, y^t)}{D^t(x^{t+1}, y^{t+1})} \quad (1)$$

(1) Färe et al. (1994), descomponen la variación de la productividad (3) como el producto de dos factores: cambio en Eficiencia y Cambio Técnico.

$$M^t = \frac{\text{cambio...eficiencia}}{D^t(x^t, y^t)} \times \left[ \frac{\text{cambio...técnico}}{D^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1}) \times D^{t+1}(x^t, y^t)} \right]^{\frac{1}{2}} \quad (4)$$

(4) La expresión (4) permite la obtención del IPM y el cambio en la productividad en dos periodos de tiempo (t) y (t+1), como resultado del Cambio en la Eficiencia y del Cambio Técnico. El cambio en la Eficiencia (efecto catching-up) entre los periodos t y t+1 recoge el acercamiento o alejamiento de la frontera de la unidad evaluada. Para estimar la distancia de una unidad con respecto al vector de inputs, se considera la propiedad de reciprocidad entre la función distancia y el índice de eficiencia Técnica de Farrell (1957): la distancia es inversa al índice de eficiencia técnica y viceversa.

##### 4.2 Resultados

Se han obtenido los índices de productividad, tanto a nivel nacional, para cada una de las empresas analizadas, como para las empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid. De momento los resultados regionales están disponibles sólo para las empresas ubicadas en la Comunidad Autónoma de Madrid. Como puede apreciarse en cuanto a los resultados obtenidos, la TPF media que aparece reflejada en la última fila del Tabla 4 como "media

global" supone la aproximación a las productividad del sector en base al conjunto de empresas hoteleras analizadas en el periodo de referencia, e indica que en dicho periodo la TPF ha disminuido en términos de medias para el conjunto de empresas analizadas en un 4,2%.

Tabla 4: Productividad Total de los Factores (2001-2008)

	CAMBIO EFICIENCIA	CAMBIO TÉCNICO	C.EFICIENCIA PURA	C. EFICIENCIA ESCALA	TPF	Nº EMPRESAS
<b>C. MADRID</b>	1,054	0,915	1,049	1,005	0,964	87
<b>MEDIA NACIONAL</b>	1,061	0,903	1,041	1,019	0,958	1593

La caída de la productividad no parece en principio estar relacionada con la evolución de la eficiencia que en el periodo registra un comportamiento positivo, concretamente un 6,10% en términos de variación porcentual; sino que la causa fundamental del descenso de la productividad está relacionada con la variación negativa experimentada por el cambio técnico: las empresas más eficientes del sector que definen la frontera tecnológica emplean al final del periodo analizado comparativamente con el periodo inicial, más inputs para prestar el mismo nivel de servicio.

La C. Madrid se sitúa en estimaciones que actualmente son muy previas, en una evolución de su productividad en 6ª posición en un ranking por CCAA y obtiene un descenso en el periodo de referencia del 3,6%, registrando en este caso un comportamiento menos desfavorable que la media global que a nivel nacional descendió en un 4,20%.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación desarrollada se ha orientado a evaluar la eficiencia de las regiones españolas con metodología frontera no paramétrica DEA. A nivel agregado, los principales resultados muestran un comportamiento estable en la eficiencia, que no ha presentado grandes variaciones en el periodo examinado, con una evolución favorable pasando del 49,10 % en el año 2001 al 52,60 % en el año 2008; lo que supone un incremento de 3,5 puntos en los niveles de eficiencia para el conjunto de empresas a nivel nacional. Las CCAA que presentan una mayor competitividad, debido a un mejor comportamiento de sus índices de eficiencia final son Madrid en primer lugar con porcentaje medio de eficiencia en el periodo final del 65,08 %, la Comunidad Autónoma del País Vasco, con índices de eficiencia en el periodo final del 57,04 % y Cataluña con índices en el periodo final de 56,33 %.

En el caso de las empresas de la C. de Madrid, éstas obtienen el porcentaje de eficiencia más alto en todos los periodos siendo destacable su crecimiento acumulado en el periodo de un 5 % frente al crecimiento de la media nacional que resulta en un 1,50 % inferior. Los posibles factores explicativos pueden ser en primer lugar el importante crecimiento de la demanda turística que la C. de Madrid viene experimentando: en este periodo, en la C. de Madrid se ha producido un crecimiento en la entrada de turistas en valor absoluto de 1.647.681, que supone casi un 20 % del total del incremento en la entrada de turistas 2001-2008, con la consiguiente incidencia favorable en la eficiencia alcanzada. Un factor adicional es el modelo turístico en la Comunidad de Madrid basado en un turismo urbano de negocios que incide en una menor estacionalidad de la demanda de este tipo de hoteles que atienden al segmento de ciudad frente al segmento de sol y playa que normalmente está más sobredimensionado al presentar mayor estacionalidad.

Finalmente se ha procedido a realizar la evaluación del rendimiento de las empresas hoteleras con medidas de productividad. Los resultados provisionales indican que la productividad del sector en base al conjunto de empresas hoteleras analizadas en el periodo de referencia ha disminuído en términos de medias para el conjunto de empresas analizadas en un 4,2%.

La CMadrid obtiene un descenso en el periodo de referencia del 3,6%, registrando en este caso un comportamiento menos desfavorable que la media global que descendió en un 4,20%.

Precisamente es importante tener en cuenta que a nivel nacional, desde el punto de vista de los cambios en el periodo, es destacable en primer lugar el importante crecimiento experimentado por la planta hotelera española y aunque el número de turistas alojados en hoteles y establecimientos hoteleros ha aumentado en un 4%, no ha sido suficiente para compensar el exceso de capacidad, y además como factor adicional el porcentaje que venía representando la demanda de alojamiento en hoteles y establecimientos hoteleros con respecto a otras opciones de alojamiento ha ido gradualmente perdiendo peso.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Newman (2010) Informe de Mercado Turístico e Inversión hotelera, Resumen ejecutivo, Febrero 2010.
- Anderson, R.I., Fok, R., & Scott, J. (2000) Hotel industry efficiency: An advanced linear programming examination. *American Business Review*, 18(1), 40–48.
- Banker, R.D., Charnes, A., & Cooper, W. (1984), Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092.
- Barros, C. (2005) Measuring Efficiency in the Hotel sector. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 456–477.
- Blasco, A., & Moya, I. (2005) Factores Económico-Financieros que inciden en la eficiencia temporal de las empresas del sector turístico español. *Revista española de Financiación y Contabilidad*, 126, 663-688.
- Brown, J., & Ragsdale, C. (2002) The Competitive market efficiency of hotel brands: An application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 26, 260-332.
- Camacho, J. A., Navarro, J. L., & Rodríguez, M. (2002) Turismo y eficiencia: Tendencias regionales. *Investigaciones Regionales*, (1), 33-58
- Coelli, T.; Prasada Rao, D.S., & Battese, G.E. (1998). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. Kluwer Academic Publishers.
- Charnes, A., Cooper, W.W., Lewin, A.Y., & Seiford, L.M. (1995) *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Application*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Chen, Th. (2009) Performance measurement of an enterprise and business units with a application to a Taiwanese hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 415-422.
- De Jorge, J., & Sanz, M. (2010) El sector de la distribución en España: Productividad, Eficiencia y Convergencia. *Cuadernos Económicos del ICE. Tribuna de Economía*, 79 (1), 239-270.
- De Jorge, J., & Suárez, C. (2008) Evaluación de la eficiencia y la productividad de las empresas de distribución minorista en el período 1996-2002. *Cuadernos Económicos del ICE: Tribuna de Economía*, 84, 181-192.
- Delgado F.J.(2005) Medición de eficiencia con redes neuronales artificiales: una explicación al servicio de recogida de basuras. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 25, 53-82.
- Haugland, S.A., Myrtveit, I., & Nygaard, A. (2007) Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 60(11), 1191-1197.
- Hwang, S.N., & Chang, T.Y. (2003) Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, 24(4), 357-369.
- IET-Institutos de Estudios Turísticos. Encuesta de Gasto Turístico. [www.iet.es](http://www.iet.es).
- IET-Instituto de Estudio Turísticos. Entrada de turistas por Tipo de alojamiento. [www.iet.es](http://www.iet.es).
- Illueca M. & Martínez L.(2002) Crecimiento y productividad en el sector español de fritas, esmaltes y colores cerámicos. *Revista valenciana de Economía y Hacienda*, 4 (1), 130-152.
- INE-Encuesta Anual de Servicios. Encuesta de ocupación hotelera. [www.ine.es](http://www.ine.es).
- Min, H., Min, H., Joo, S.J., & Kim, J. (2009) Evaluating the financial performances of Korean luxury hotels using data envelopment analysis. *The Service Industries Journal*, 29 (6), 835-845.

- Morey, R. & Dittman, D. (1995) Evaluating a hotel GM's performance: A case study in benchmarking, *Cornell Hotel Restaurant and Administration Quarterly*, 36(5), 30–35.
- Perrigot, R., Cliquet, G., & Piot-Lepetit, I. (2009) Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology. *European Management Journal*, 27(4), 268-280.
- Rubio, M. & Román, M.L. (2006) Análisis y mejora de la eficiencia de las empresas turísticas de Andalucía. *Informe Anual del Turismo en Andalucía*. Analistas Económicos de Andalucía, 407-451.
- Sealey, C. W., & Lindley, J.T. (1977) Inputs, Outputs and a Theory of Production and Cost at Depository Financial Institutions. *The Journal of Finance*, 4 (September), 1251-1266.
- Such, M.J. & Parte, L. (2007) La financiación de la actividad productiva: una aproximación empírica a los determinantes del endeudamiento de las empresas hoteleras españolas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 133, 147-174.
- Thanassoulis, E. (2001) *Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis*. Ed. Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Yu, M.M., & Lee, B.C.Y. (2009) Efficiency and effectiveness of service business: Evidence from international tourist hotels in Taiwan. *Tourism Management*, 30(4), 571-580.

## CONTRIBUTOS DA INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL: PROGRAMA ESTRATÉGICO INOV•C

---

Marta Costa e Silva, [marta.c.silva@uc.pt](mailto:marta.c.silva@uc.pt), Universidade de Coimbra

Henrique Madeira, [henrique@dei.uc.pt](mailto:henrique@dei.uc.pt), Universidade de Coimbra

Jorge Figueira, [dits@uc.pt](mailto:dits@uc.pt), Universidade de Coimbra

Miguel Gonçalves, [mdg@uc.pt](mailto:mdg@uc.pt), Universidade de Coimbra

**Resumo:** O INOV•C é um Programa Estratégico de 4 anos [2010-2013] que pretende desenvolver um Ecosistema de Inovação, fundamentado pelo desenvolvimento de recursos, infraestruturas e dinâmicas de inovação e empreendedorismo na Região Centro. A criação, captação e fixação de projetos empreendedores e inovadores de forma transversal a toda a Região abrangida pelo ecossistema constitui um aspeto central no desenho de todo o Programa Estratégico INOV•C. A base de integração imaterial do Programa está dividida em 3 eixos estratégicos: a Gestão, Dinamização e Monitorização do Ecosistema de Inovação; a Promoção e Reforço de competências de Apoio ao Empreendedorismo e Inovação; e a Contribuição da Inovação para o Desenvolvimento Local e Regional. Este último, assenta na concertação entre os parceiros complementares (conjunto de forças vivas da região que contribuem para o estímulo ao empreendedorismo e inovação) e os parceiros nucleares do INOV.C. O projeto materializa-se no lançamento e gestão do Sistema de Apoio ao Estímulo Local e Regional ao Empreendedorismo e Inovação. Através desta linha de financiamento, com um orçamento total disponível de 600 000€, qualquer parceiro complementar, à exceção das entidades financeiras, pode submeter à coordenação do Ecosistema de Inovação INOV.C, projetos de estímulo ao empreendedorismo e inovação a desenvolver na sua região de influência. Após uma avaliação do mérito técnico da candidatura e alinhamento dos seus objetivos com a visão estabelecida para a região, os projetos são aprovados para execução, havendo sempre, necessariamente, o envolvimento de pelo menos um parceiro nuclear do ecossistema de inovação, de modo a garantir a transferência de *know-how* especializado para os parceiros complementares. A iniciativa do 1º biénio (2010-2011) contou com 26 candidaturas tendo sido aprovadas 15 com objetivos que passaram pela organização de cursos, concursos e eventos relacionados com inovação e empreendedorismo (Câmara Municipal de Coimbra, Câmara Municipal da Mealhada, Ad Elo – Associação de desenvolvimento local da Bairrada e Mondego, ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários, NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria, INOVREGIO – Associação de Inovação Regional e Câmara Municipal de Penela), pelo desenvolvimento de consultoria técnica em empreendedorismo e inovação (INOVREGIO, BLC3 – Plataforma de desenvolvimento da região interior centro e Câmara Municipal da Mealhada), e nomeadamente pela criação de Gabinete de Apoio à Inovação Competitividade e Empreendedorismo nem autarquias (Câmara Municipal da Miranda do Corvo, Câmara Municipal da Penela, Câmara Municipal da Penacova). O resultado atingido no primeiro biénio INOV•C permite demonstrar o sucesso alcançado e em particular o envolvimento conseguido por parte das autarquias e associações de desenvolvimento local que assim contribuíram para o estímulo ao empreendedorismo das populações locais conforme se poderá constatar no resumo disponível em <http://goo.gl/tlw7N>.

**Abstract:** INOV•C is a four year [2010-2013] strategic program which aims to develop an Innovation Ecosystem, established through resource development, infrastructures and innovation and entrepreneurship dynamics originated in the Central Region. The core aspect behind the design of INOV•C strategic is the capture, establishment of projects from



entrepreneurs and innovators across the entire region covered by the ecosystem. The basis of immaterial integration of the INOV•C program is divided into three strategic axes: Management, Promotion and Monitoring of Innovation Ecosystem; Promotion and Reinforcement of skills for Innovation and Entrepreneurship; and Innovation Contribution to Local and Regional Development. The latter, based on genuine cooperation between supporting partners (region cluster of vital forces that contribute to entrepreneurship and innovation fomentation) and nuclear partners of INOV•C. This project exists in the form of a system which Support Local and Regional Incentives for Entrepreneurship and Innovation. The funding line, with a total available budget of € 600 000, allows any partner, except financial institutions, to submit INOV.C projects that encouraging entrepreneurship and innovation to local or region development. After technical merit evaluation of applications and according their alignment with the vision established for the INOV•C region, projects are approved for implementation. Nevertheless the application must always assume the involvement of at least one INOV•C nuclear partner, to ensure know-how sharing. The 1st biennium edition of INOV.C Support Local and Regional Incentives for Entrepreneurship and Innovation (2010-2011) had 26 applications from those were selected 15 projects. Those Projects assume different objectives: organization of innovation and entrepreneurship courses, competitions and events (Câmara Municipal de Coimbra, Câmara Municipal da Mealhada, AdElo – Associação de desenvolvimento local da Bairrada e Mondego, ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários, NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria, INOVREGIO – Associação de Inovação Regional e Câmara Municipal de Penela), development of technical advice on entrepreneurship and innovation (INOVREGIO, BLC3 – Plataforma de desenvolvimento da região interior centro e Câmara Municipal da Mealhada), and creation of Innovation, Competitiveness and Entrepreneurship Support Offices in municipalities (Câmara Municipal da Miranda do Corvo, Câmara Municipal da Penela, Câmara Municipal da Penacova).

**Palavras-chave:** Ecosistema de Inovação INOV.C; Desenvolvimento Local; Estímulo; Inovação; Empreendedorismo.

### **Introdução**

A cooperação para o desenvolvimento local e regional permite que a economia e a sociedade se fortaleçam pautadas por objetivos de qualificação, conhecimento, inovação, competitividade, mobilidade e sustentabilidade.

O INOV•C pretende prosseguir com a atual dinâmica existente na região centro através da colaboração, apoio e interação entre os diversos agentes locais e as instituições de ensino superior para a promoção de uma cultura empreendedora e de inovação. Desta forma, impera a necessidade de contribuir para a criação de um território de conhecimento a partir de uma rede de cidades e agentes locais que se articulem com as regiões circundantes numa lógica de *city-region*, assumindo claramente o talento como força motriz de todo o seu modelo de desenvolvimento.

A missão do INOV•C visa a afirmação da Região de Coimbra-Leiria como o Ecosistema de Inovação que agrega uma ampla oferta de recursos, infraestruturas e dinâmicas empreendedoras, com apostas transversais e orientadas para as Ciências da Vida (Biotecnologia e Saúde), Energia (domínio de aposta emergente ao nível da transferência de tecnologia), Tecnologias da Informação e da Comunicação e Eletrónica (TICE) e Indústrias Criativas.

O Programa Estratégico INOV•C pretende através da sua componente “Contributos da Inovação para o Desenvolvimento Local e Regional” promover o envolvimento direto e próximo dos agentes regionais para a inovação e empreendedorismo, incluindo autarquias, instituições de ensino superior, empresas e associações empresariais, bem como outras estruturas de apoio, públicas ou privadas, denominados Parceiros Complementares. Uma das características basilares deste sistema é a criação de estímulos adicionais a toda a comunidade

do ecossistema de inovação, induzindo de forma mais pró-ativa o empreendedorismo, a inovação e a transferência do conhecimento.

O consórcio INOV.C é constituído por 10 parceiros nucleares, Universidade de Coimbra - UC, Instituto Politécnico de Coimbra - IPC, Instituto Politécnico de Leiria - IPL, iParque, Parque Tecnológico de Óbidos, Instituto Pedro Nunes, IPN Incubadora, Biocant, Incubadora D. Dinis.

#### Sistema de Apoio ao Estímulo Local e Regional ao Empreendedorismo e Inovação

Uma das áreas prioritárias do Ecossistema de Inovação INOV.C é assegurar a articulação e a continuidade das relações de cooperação que têm sido desenvolvidas com agentes locais e regionais e que têm contribuído para a competitividade e desenvolvimento económico da região através de investimento na inovação e empreendedorismo. Pensar um Programa Estratégico sem considerar a ligação e a articulação do desenvolvimento local e regional seria descartar o esforço e investimento dos próprios parceiros nucleares efetuado nos últimos anos de aproximação e sensibilização de toda a comunidade regional para as importantes questões e temáticas em apreço. Seria ainda gorar as expectativas de importantes nós da rede de dinamização local e descontinuar projetos estratégicos importantes na lógica de um *pipeline* de inovação baseado numa rede multipolar perfeitamente enquadrada na distribuição populacional que caracteriza a Região Centro. Desta forma, prevê-se no presente projeto, realizar um conjunto de iniciativas de reforço aos Contributos da Inovação para o Desenvolvimento Local e Regional baseado num eixo de atuação com o Apoio direto a iniciativas de colaboração com os Parceiros Complementares.

As entidades, denominadas Parceiros Complementares, vêm nesta iniciativa uma oportunidade para realizarem projetos com o apoio humano da capacidade instalada no núcleo deste Ecossistema de inovação, participando com 15% a 50% do seu custo, sendo o remanescente suportado pelo próprio Programa Estratégico. Especialmente pensado para a realização de atividades em colaboração com Autarquias, Institutos Politécnicos e Associações sedeadas na Região Centro, este projeto está aberto aos parceiros complementares (até ser atingido o montante máximo de investimento orçamentado previsto 600.000,00€).

As metas propostas para este eixo estratégico do Ecossistema de Inovação INOV.C, encontram-se esquematizadas segundo os subprojectos, na tabela que se segue (tabela 1):

Tabela 1 – Subprojectos e Indicadores 1º Biénio (2010/2011) para o 3º eixo estratégico do INOV.C

Subprojectos	Indicador	Proposto	ATINGIDO
Cursos e eventos de estímulo ao empreendedorismo e inovação	N.º de cursos/concursos/eventos realizados	11	78
Consultoria técnica em inovação e empreendedorismo	N.º de projetos de consultoria em inovação e empreendedorismo realizados	4	53
Apoio à elaboração projetos inovadores para o desenvolvimento local e regional	Nº de projetos de elaboração de planos de ação para o desenvolvimento local e regional	2	12

A iniciativa “Contributos da Inovação para o Desenvolvimento Local e Regional” do primeiro biénio INOV.C contou com 26 candidaturas no total (tabela 2) distribuídas por três *calls*.

Foram quinze as candidaturas aprovadas e implementadas durante o biénio 2010/2011 distribuídas por cinco parceiros nucleares: Biocant, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Pedro Nunes, IPN Incubadora e Universidade de Coimbra e assinaladas na tabela 2.

Tabela 2 – Candidaturas e propostas provadas ao Sistema de Apoio ao Estimulo Local e Regional ao Empreendedorismo e Inovação do 1ºBiénio do Ecossistema de Inovação INOV.C.

**14.º WORKSHOP APDR | EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
5 de Outubro de 2012 | ESCE - Instituto Politécnico de Setúbal

Entidade	Nome da proposta	Executado	Parceiro Nuclear
Ad Elo	Concurso de Empreendedorismo e Inovação	★	BIOCANT
NERLEI	Iniciativas de estímulo ao empreendedorismo, curso e clube de empreendedorismo	★	IPL
CM Penacova	Iniciativa de Incubação de Empresas e apoio a empreendedores no Concelho de Penacova	★	IPN Incubadora
CM Mealhada	Projeto de captação de investimento privado para a Vila do Luso		
CM Mealhada	Curso e concurso de empreendedorismo	★	UC
CM Miranda do Corvo	Iniciativa de Incubação de Empresas e apoio a empreendedores no Concelho de Miranda do Corvo	★	IPN
CM Penela	Iniciativa de Incubação de Empresas e apoio a empreendedores no Concelho de Penela	★	IPN Incubadora
CM Proença à Nova	Iniciativa de Incubação de Empresas e apoio a empreendedores no Concelho de Proença à Nova	★	IPN Incubadora
ANJE	Kit do Empreendedor		
ANJE	Curso de Empreendedorismo		
INOVREGIO	Método organizado de interação com os empreendedores	★	IPL
CM Miranda do Corvo	Consultoria em Inovação		
Associação de Industriais do Concelho de Pombal (AICP)	Estudo de definição estratégica para o concelho de Pombal		
AICP	Estudo diagnóstico junto de um conjunto de empresas da região de Pombal, para elaboração de soluções informáticas		
AICP	Curso de pós-graduação (para licenciados) ou de especialização (para não licenciados com conhecimentos na área da gestão) em "Empreendedorismo e Gestão da Inovação"		
AICP	Implementação de um gabinete de apoio ao empreendedor em Pombal		
FarmREAL	Rebanho Comunitário 2.0	★	IPN
CM Penela	Iniciativa de Incubação de Empresas e apoio a empreendedores no Concelho de Penela		
CM Mealhada	Projeto de captação de investimento privado para a Vila do Luso	★	UC
ANJE	Curso de Especialização em Empreendedorismo	★	IPL
CM Miranda do Corvo	Divulgação, promoção, qualificação e inovação do turismo no Concelho de Miranda do Corvo	★	UC
AICP	Iniciativa de Incubação de Empresas e apoio a empreendedores no Concelho de Pombal		
INOVREGIO	Definição de procedimentos para Rede de Empreendedorismo	★	IPL
AEPGMZ	Iniciativa de Incubação de Empresas e apoio a empreendedores no Concelho de Pedrógão Grande		
CM Coimbra	Atividades empreendedoras para jovens em situação precária de emprego e condições sociais	★	UC
BLC3	Iniciativa de Incubação de Empresas e apoio a empreendedores no Concelho de Oliveira do Hospital	★	IPN Incubadora

O Prémio Inovação e Empreendedorismo foi desenvolvido numa parceria entre a Ad Elo – Associação de Desenvolvimento Local da Bairrada e Mondego, o Biocant - Associação de Transferência de Tecnologia e a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Cantanhede e Mira, CRL.

Este concurso bianual é composto por dois prémios: Prémio Inovação e Prémio Empreendedorismo que tal como o próprio nome sugere pretende estimular a Inovação - valorizando os projetos relacionados com a biotecnologia e ciências da vida; e o Empreendedorismo - impulsionando o desenvolvimento de projetos com aplicabilidade empresarial, que valorizem produtos endógenos e contribuam para a competitividade da região e para o seu desenvolvimento integrado e sustentável.

A ANJE em colaboração com o IPL implementou um “curso de especialização em Empreendedorismo” que teve por objetivo preparar empreendedores e empresários para o exercício das atividades de gestão e desenvolvimento estratégico, com particular apetência para a realização de tarefas de iniciação ao negócio e gestão na fase crítica das suas empresas. De salientar que o curso será dirigido essencialmente a alunos e licenciados com formação noutras áreas que não a gestão/economia e que sejam empresários ou pretendem vir a exercer essa função a breve prazo.

A parceria entre a INOVREGIO e o IPL originou duas iniciativas, uma para desenvolver um método organizado de interação com os empreendedores, através da criação de pontos de contacto disponíveis em incubadoras, instituições de ensino superior, associações empresariais e escolas profissionais. Para além de todo o procedimento que está acessível nos pontos de contacto – formulários, documentação informativa distribuída aos empreendedores - este projeto visa também viabilizar informação/formação publicitária. O segundo projeto resumiu-se no apoio efetivo à criação de empresas, com maior incidência em sectores inovadores. A iniciativa incluiu as seguintes ações: construir instrumentos e definir procedimentos que regulem os contactos entre os parceiros da INOVREGIO (IPL, ISLA, Tagus Valley, IPS, entre outros) e os empreendedores; 2) assegurar a formação dos associados; 3) monitorizar a eficácia e eficiência da ação dos associados.

O envolvimento da NERLEI com dois dos parceiros nucleares, IPL e IDD – Incubadora Dom Dinis, originou atividades relacionadas com a promoção de cursos que fomentem o empreendedorismo e que potenciem a tradução da ideia para a ação, bem como de iniciativas mais atrativas para jovens empreendedores. O resultado deste envolvimento traduziu-se na realização de um encontro de jovens empreendedores denominado i-DAY, um dia de *networking* para iniciar o futuro onde participaram 12 jovens empreendedores e 14 tutores convidados; na organização de Sessões de Empreendedorismo nas Escolas, em que participaram empresários da região e em média 15 alunos por turma, num total de 6 turmas, distribuídas por escolas de Leiria (Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo, Escola Profissional Inetese, Escola Secundária Afonso Lopes Vieira) e pela Escola Tecnológica e Artística de Pombal; e na criação de um Clube Jovem Empreendedor em Novembro de 2011, um espaço informal de cariz social e profissional cujo objetivo foi criar um fórum para debate de ideias, troca de experiências, promoção de iniciativas e reuniões informais de negócio ou lazer.

O Gabinete de Apoio à Inovação Competitividade e Empreendedorismo (GAICE) e o Centro de Acolhimento de Empresas da Câmara Municipal de Miranda do Corvo resultou da parceria com o IPN, inicialmente através do estágio de dois agentes de dinamização do empreendedorismo local do município por forma a adquirirem metodologias e ferramentas de trabalho especializadas para este tipo de atividade. A sessão de apresentação do GAICE do concelho de Miranda do Corvo foi no dia 10 de Novembro de 2011 e contou com a presença de diversas entidades da região. Além desta iniciativa a autarquia de Miranda do Corvo foi selecionada também para, em parceria com a UC, promover a divulgação, qualificação e inovação do Turismo no concelho. O resultado desta parceria possibilitou a organização do Workshop "Um Contributo-Chave para a Divulgação, Promoção, Qualificação e Inovação do Turismo no Concelho de Miranda do Corvo" a 13 de Dezembro cujos resultados estão mencionados no relatório “Definição dos Elementos-Base de Suporte à Estruturação Futura de um Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo para o Concelho de Miranda do Corvo e Respetiva

Comunicação e Implementação: Um Contributo-Chave para a Divulgação, Promoção, Qualificação e Inovação do Turismo no Concelho de Miranda do Corvo”.

A Câmara Municipal de Penela em colaboração com o IPN e com a IPN Incubadora permitiu alavancar duas iniciativas: o projeto *FarmReal* - que pretendeu contribuir para a conservação de uma atividade tradicional (quase extinta na Europa), de enorme importância para a economia das zonas rurais, desenvolvendo um conceito disruptivo de rebanho comunitário (o rebanho comunitário 2.0), que se rege por um modelo de negócio rentável e sustentável, tirando partido das mais recentes tecnologias de comunicação e eletrónica e que explora o potencial das redes sociais na comunidade Web; e a Incubação de Empresas e Apoio a Empreendedores no Concelho de Penela, que possibilita o apoio profissional e sistemático no Município para a área da incubação de empresas e para o desenvolvimento de projetos inovadores. Esta iniciativa permitiu a criação de 5 novas ideias de negócio na área das indústrias criativas, envolvendo mais de 10 pessoas no total e o envolvimento do Município em redes europeias de promoção do empreendedorismo *Effective Reproducible Model of Innovation System* (ERMIS) e *European Network of Living Labs* (ENoLL).

O concelho de Oliveira do Hospital contou também com a parceria da IPN Incubadora para a Dinamização da BLC3 através do estímulo à incubação de empresas e do apoio direto aos empreendedores locais e tecido empresarial da região. Nesse sentido estão já três empresas incubadas e enquadradas nos vetores estratégicos da BLC3 (Inovação, Tecnologia e Desenvolvimento Regional). A BLC3 avançou também com candidaturas a projetos QREN que visam a valorização de recursos endógenos como o queijo, a maçã e a pera, e com projetos PRODER para a Instalação de Jovens Agricultores.

As regiões de Penacova e Proença-a-Nova tiveram a oportunidade de avançar com iniciativas nas áreas do Empreendedorismo, Incubação de empresas e Apoio a empreendedores. De entre o desenvolvimento de diversas atividades, desde concursos de ideias passando por *workshop* e sessões de esclarecimento, destacam-se a criação do gabinete de desenvolvimento económico e social – GDES, na Câmara Municipal de Penacova, enquanto gabinete de promoção do empreendedorismo e apoio às empresas do Município e do gabinete de apoio ao emprego e empreendedorismo – GAEE, na Câmara Municipal de Proença-a-Nova. A Câmara Municipal de Proença-a-Nova organizou ainda um congresso intitulado “Empreendedorismo Municipal” e a conferência “Empreender e Inovar” com uma plateia de cerca de 100 pessoas.

As Atividades de Apoio ao Empreendedorismo, Educação Financeira e *Coaching*, dinamizada pela Câmara Municipal de Coimbra em consórcio com a UC e a *Justbe* contribuíram para o desenvolvimento de competências empreendedoras e da capacidade de gestão financeira dos participantes. Os candidatos foram divididos em dez grupos de não mais de 25 elementos, num total de 38 horas cada grupo. De entre as atividades realizadas, podemos salientar o Dia do Empreendedor, em que os participantes foram convidados a montar um negócio nas ruas da cidade e cujo lucro reverteu a favor do Gabinete de Ação Social da Câmara Municipal de Coimbra. Estas iniciativas contaram com a participação de mais de 125 pessoas, na sua grande maioria, com estudos superiores (i.e., licenciatura e mestrado) e em situação laboral precária. O principal objetivo foi incentivar à resolução de problemas através de ações pró-ativas, comunicativas e realizadas em equipa e onde pudessem vivenciar uma experiência de empreendedorismo e voluntariado.

A parceria da Câmara Municipal da Mealhada com a UC resultou em duas iniciativas distintas: um Curso de Empreendedorismo que permitiu ultrapassar as lacunas existentes na região relativamente ao apoio aos interessados em adquirir competências empreendedoras e poderem abraçar projetos inovadores, quer dentro das suas organizações, quer no lançamento de novas empresas locais. Os participantes foram dotados de ferramentas e conhecimentos que lhes permitirão lidar com o possível arranque de novos projetos e com a motivação necessária para a mudança organizacional e tomada de risco. A iniciativa contou com a participação de 12 promotores que desenvolveram e apresentaram as suas propostas de valor.

Na sessão de encerramento do Curso de Empreendedorismo estiveram presentes a Câmara Municipal da Mealhada, a Ad Elo, um representante do Santander, entre outras entidades. A segunda iniciativa assente na parceria acima mencionada pretendeu alavancar o esforço que o município está a realizar na Captação de Investimento e Indústrias privadas para a vila do Luso. Os trabalhos desenvolvidos foram baseados inicialmente na identificação dos perfis de investidores adequados à região seguida da recolha de informação relacionada com a estratégia de captação de investimento. A pesquisa sobre Empresas com o perfil de investimento adequado à Região originou uma lista de 593 empresas distribuídas por vários países, nomeadamente Reino Unido, Estados Unidos da América, França, Brasil, Espanha, Canadá, Alemanha, Holanda e Bélgica.

#### Avaliação da Satisfação dos Parceiros Complementares INOV.C

Os parceiros complementares, com projetos de Apoio ao Estímulo Local e Regional ao Empreendedorismo e Inovação, foram convidados a preencher um pequeno questionário baseado num conjunto de critérios que refletissem a Gestão do Ecosistema de Inovação na globalidade. O questionário teve como objetivo primordial entender qual o nível de satisfação de modo a identificar oportunidades de melhoria.

O questionário foi direcionado para a importância dada a um conjunto de critérios enunciados de seguida (tabela 3), assim como para a satisfação relativamente aos mesmos, numa escala de 1 a 4.

Tabela 3 – Critérios de satisfação avaliados no questionário realizado aos parceiros complementares.

	Importância		Satisfação	
	① Nada Importante	④ Muito Importante	① Muito Insatisfeito	④ Muito Satisfeito
Iniciativas desenvolvidas	<b>3,89</b>		<b>3,89</b>	
Impacto do programa estratégico	<b>3,89</b>		<b>3,67</b>	
Concretização dos objetivos delineados	<b>3,89</b>		<b>3,67</b>	
Satisfação global com o Programa Estratégico	3,78		3,56	
Projeção mediática do INOV.C	3,67		<b>3,11</b>	
Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas	3,67		3,56	
Agendamento de reuniões	3,56		<b>3,67</b>	
Apoio à submissão de pedidos de pagamento	3,50		3,60	
Regulamento e formulários	3,44		3,56	

Todos os atributos da lista foram considerados importantes pelos inquiridos, apresentando valores médios entre 3,44 e 3,89.

O indicador relativo às “Iniciativas desenvolvidas” foi o que obteve o maior grau de satisfação com um valor de 3,89. A projeção mediática do INOV.C obteve por parte dos inquiridos a menor classificação com um valor de 3,11; no entanto um valor ainda acima do médio de satisfação (3=satisfeito).

De um modo geral as respostas foram muito positivas tanto na avaliação da satisfação como na importância dos critérios selecionados. Os três critérios considerados mais importantes foram também os que obtiveram um maior nível de satisfação: “Iniciativas desenvolvidas”, “Impacto do programa estratégico”, “Concretização dos objetivos delineados”.



O índice de Satisfação Global (3,57) foi calculado através da média de satisfação para cada um dos itens indicados na tabela anterior ponderados pela respetiva importância, o que representa um nível de satisfação de 89,3%.

#### **Conclusão**

O Sistema de Apoio ao Estímulo Local e Regional ao Empreendedorismo e Inovação resulta do terceiro eixo estratégico do Ecossistema de Inovação INOV.C que pretende alavancar a implementação, regional e local, de iniciativas que visem sensibilizar a sociedade para as temáticas atinentes ao empreendedorismo e inovação.

O resultado desta rede de cooperação que coloca à disposição dos agentes locais e regionais, os recursos humanos qualificados existentes no núcleo INOV.C foi o contributo conseguido para a competitividade regional espelhada nos quinze projetos de parceiros complementares implementados durante o primeiro biénio do Ecossistema de Inovação.

#### **Referências bibliográficas**

Universidade de Coimbra. PROGRAMA ESTRATÉGICO INOV.C. Projeto 3 - Contributos da Inovação para o Desenvolvimento Local e Regional. Parte 1 [2010-2011]. Candidatura ao Programa “Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica” - Programa Mais Centro; QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional. Julho 2010. 83p.

Universidade de Coimbra. PROGRAMA ESTRATÉGICO INOV.C. Candidatura ao Programa “Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica” - Programa Mais Centro; QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional. Julho 2009. 463p.

## SISTEMA DE BOLSAS DE IGNIÇÃO - INOV C

---

Henrique Madeira, [henrique@dei.uc.pt](mailto:henrique@dei.uc.pt), Universidade de Coimbra

Jorge Figueira, [dits@uc.pt](mailto:dits@uc.pt), Universidade de Coimbra

Miguel Gonçalves, [mdg@uc.pt](mailto:mdg@uc.pt), Universidade de Coimbra

Marta Costa e Silva, [marta.c.silva@uc.pt](mailto:marta.c.silva@uc.pt), Universidade de Coimbra

**Resumo:** No âmbito do Programa Estratégico INOV.C, liderado pela Universidade de Coimbra, que tem por visão posicionar a Região Centro numa das 100 regiões mais inovadoras da Europa em 2017, surgiu a oportunidade de consolidar e implementar, em conjunto com nove parceiros nucleares, um *pipeline* de inovação que consiste numa serie de etapas de valor acrescentado, que se inicia com a obtenção de resultados de investigação com potencial de comercialização e que poderão gerar empresas de crescimento rápido, geradoras de emprego altamente qualificado. Durante este processo evolutivo, os projetos atravessam o referido *pipeline* de inovação, percorrendo as suas diversas fases: Ideias de negócio; Proposta de valor; Plano de negócios; Empresa recém-nascida/licenciamento; Empresa adolescente; Empresa adulta e Empresa amadurecida. Ao longo deste processo, o Programa Estratégico INOV.C implementou diversos pacotes de ações, por forma a acelerar a transferência dos projetos de uma fase para a seguinte, denominados: Ignição, Verificação, Validação, Criação, Aceleração, Consolidação e Desenvolvimento. A identificação de uma necessidade existente no seio da comunidade do ensino superior no acesso a fundos que, não sendo de montantes elevados, permitissem superar um dos estrangulamentos existentes nos processos de transferência de conhecimento e a sua conversão em valor económico levou à criação e implementação do Sistema de Bolsas de Ignição, inserido na fase Ignição. As Bolsas de Ignição pretendem incentivar os investigadores da comunidade do sistema científico e tecnológico nacional da Região do Eixo Coimbra-Leiria que desenvolveram projetos de investigação a explorarem, numa fase preliminar, o seu potencial comercial, com o intuito de estimular a transformação de ideias embrionárias em potenciais invenções, recorrendo para tal a um orçamento com um valor máximo de 10.000,00€, de modo a validar da sua aplicabilidade técnica e viabilidade económica. No primeiro biénio do Programa Estratégico Inov C (2010-2011), foram submetidas 39 candidaturas ao sistema de Bolsas de Ignição tendo sido aprovadas 22. O impacto das 22 Bolsas de Ignição concedidas resultou na validação de 6 tecnologias, submissão de 5 pedidos provisórios de patentes, submissão de 2 pedidos PCT (*Patent Cooperation Treaty*), submissão de uma patente europeia, elaboração de 4 protótipos, criação de 4 empresas, aprovação de 2 financiamentos no âmbito do QREN no valor total de 1 314 000€, desenvolvimento de 4 processos de licenciamento, e angariação de 2 prémios em concursos nacionais de ideias de negócios. Para além destes resultados quantitativos, o sistema de Bolsas de Ignição permitiu sensibilizar a comunidade académica para a importância da valorização comercial dos resultados de investigação, criar casos de sucesso inspiradores e estreitar relações entre as entidades de ensino superior e as empresas.

**Abstract:** As part of the Strategic Program INOV.C, led by the University of Coimbra, which has the vision to position the Central Region in the 100 most innovative regions in Europe in 2017, the opportunity arose to consolidate and implement, with nine nuclear partners, an innovation pipeline which consists of a series of value-added steps, beginning with getting research results with commercial potential and that can generate high-growth companies, generating highly qualified employment. During this evolutionary process, projects go through the innovation pipeline, traversing its various phases: Business Ideas, Value Proposition, Business Plan, Start-up/licensing; Teenager Company; Adult Company and Mature Company.

Throughout this process, the Strategic Program INOV.C implements several packages in order to accelerate the transfer of projects from one phase to the next one, namely: Ignition, Verification, Validation, Creation, Acceleration, Consolidation and Development. The identification of an existing need within the higher education community in access funds to overcome one of the bottlenecks in the process of knowledge transfer and its conversion into economic value led to the creation and implementation of the Ignition Grants System, inserted in the “Ignition” phase. The grants aim to encourage researchers community of the national scientific and technological system of the Region of Leiria- Coimbra axis who developed research projects to explore, in a preliminary stage, its commercial potential, with the aim of stimulating the transformation of embryonic ideas into potential inventions, using for such a budget with a maximum value of 10,000.00 € to validate the technical applicability and economic viability. In the first biennium of the Strategic Program INOV.C (2010-2011), 39 applications were submitted to the Ignition Grants System and 22 were approved. The impact of the 22 grants awarded resulted in the validation of 6 technologies, submission of 5 provisional patent applications, submission of 2 PCT (Patent Cooperation Treaty), submission of an european patent, development of four prototypes, creation of 4 companies, approval of 2 funding under the QREN totaling 1,3M€, development of 4 licensing processes, and 2 prizes won in national business ideas contests. In addition to these quantitative results, the Ignition Grants System allowed to create awareness in the academic community to the importance of the commercial value of research results, create inspiring success stories and strengthening ties between higher education institutions and companies.

**Palavras-chave:** Ecosistema de Inovação, Bolsas de Ignição, Transferência de Tecnologia

### Introdução

A globalização afastou a competitividade, das economias mais desenvolvidas, da industrialização estandardizada para as indústrias e serviços com base no conhecimento (Friedman 2005). Thurow (2002, pp. 38–39) observa, “O mundo está a passar de uma era industrial baseada em recursos naturais para uma era baseada no conhecimento, educação, investigação e desenvolvimento. O conhecimento emerge como fonte geradora de emprego e crescimento económico, na economia global, porque é a base da inovação.”<sup>62</sup>

Em 2000 foi definida, pelo Conselho da União Europeia, uma estratégia para o desenvolvimento até 2010, conhecida por Estratégia de Lisboa. Esta apresentou como principal objetivo estratégico para a União Europeia, na primeira década do século XXI, «tornar-se na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social». Apesar do falhanço<sup>63</sup> na implementação da estratégia a nível Europeu, e particularmente em Portugal que desceu quatro posições, entre 2000 e 2012, no *ranking* mundial das Economias do Conhecimento<sup>64</sup>, posicionando-se no trigésimo quarto lugar, a importância da economia do conhecimento não perdeu força, sendo relançada na estratégia Europa 2020 que visa «criar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo: inteligente – mediante o investimento na educação, na investigação e na inovação; sustentável – dando prioridade à transição para uma economia de baixo teor de carbono e a uma indústria competitiva; inclusivo – que dê especial atenção à criação de emprego e à redução da pobreza. Como detentoras e guardiãs do conhecimento, as instituições de ensino superior são naturalmente chamadas a assumir um espírito de inovação, de criação e de iniciativa, nomeadamente em termos de promover a unidade do saber, de fazer progredir o conhecimento, de se adaptar às profissões do futuro e ao espírito empresarial, de manter o saber em permanência, de fazer progredir a justiça social e de acelerar a abertura do mundo

<sup>62</sup> Investments in knowledge are the driving force of economic growth in Romer (1986) and Lucas (1993).

<sup>63</sup> EurActiv, Sweden admits Lisbon Agenda 'failure', 2009

<sup>64</sup> Ranking desenvolvido pelo Banco Mundial

(Simão et al. 2004). Neste contexto, cabe às instituições de ensino superior responder às novas solicitações de criação e difusão de conhecimento, congregando esforços para transferi-lo em benefício da sociedade. Munidas de instrumentos financeiros provenientes do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, do Orçamento de Estado, entre outras fontes, elas têm a responsabilidade de colmatar falhas de mercado e implementar as estratégias mais eficazes na transferência de conhecimento para a sociedade.

Identificada, no seio da comunidade do ensino superior, uma necessidade no acesso a fundos, não sendo de montantes elevados mas que permitam superar um dos estrangulamentos existentes nos processos de transferência de conhecimento e a sua conversão em valor, a Universidade de Coimbra desenvolveu esforços para o lançamento de um sistema de apoio conhecido por Bolsas de Ignição.

O objetivo deste artigo é de apresentar e analisar o desenvolvimento, implementação e impacto do sistema de Bolsas de Ignição, inspirado nos modelos do Centro Deshpande do MIT e do Centro von Liebig da Universidade da Califórnia San Diego, aplicado no quadro do Programa Estratégico Inov C pela Universidade de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra e Instituto Politécnico de Leiria, por forma incentivar os investigadores que desenvolvem projetos de I&D a explorarem, numa fase preliminar, o seu potencial comercial, visando acelerar o processo de transferência de tecnologia e conhecimento das entidades de ensino superior para o mercado.

### **Enquadramento e historial**

Na última década inúmeras entidades da região centro foram criadas ou viram reforçadas as suas competências no domínio do estímulo à inovação e empreendedorismo. A região centro viu desenvolverem-se centros de investigação, incubadoras de empresas, centros de transferência de tecnologia, associações empresariais, júnior empresas, parques de ciência e tecnologia, e outras entidades de apoio ao estímulo à inovação e empreendedorismo. O prémio de melhor incubadora de empresas de base científica do mundo, arrecadado pelo Instituto Pedro Nunes em 2010, e o prémio de melhor invenção portuguesa da década ganho pela Universidade de Coimbra em 2011 são prova da existência do grande conhecimento acumulado nestas áreas.

Em 2009 surgiu a oportunidade de a Universidade de Coimbra liderar um Programa Estratégico de quatro anos [2010-2013], financiado pelo Programa MaisCentro – CCDRC, denominado Programa Estratégico INOV.C que veio consubstanciar o Ecosistema de Inovação INOV.C. Este tem por missão: «Consolidar, na Região de Coimbra-Leiria, um Ecosistema de Inovação, incorporando uma oferta completa de recursos, infraestruturas e dinâmicas, com apostas transversais e sectorialmente orientadas para as Ciências da Vida (Biotecnologia e Saúde); a Energia (domínio de aposta emergente ao nível da transferência de tecnologia); as Tecnologias da Informação e da Comunicação e Eletrónica; e as Indústrias Criativas.» e como visão: «Transformar a Região de Coimbra-Leiria numa referência internacional de criação de conhecimento, inovação e empreendedorismo nas áreas das Ciências da Vida, Energia, Tecnologias da Informação e da Comunicação e Eletrónica e Indústrias Criativas, de forma a contribuir para consolidar a Região Centro em matéria de inovação e posicioná-la entre as 100 regiões mais inovadoras da Europa em 2017, de acordo com o *Regional Innovation Scoreboard* da União Europeia».

Constituído por 10 entidades nucleares (Universidade de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Politécnico de Leiria, iParque, Parque Tecnológico de Óbidos, Instituto Pedro Nunes, IPN Incubadora, Biocant, Incubadora D. Dinis) ele é reforçado por mais de 300 entidades, denominadas parceiros complementares, que representam as forças vivas presentes na área de atuação do Programa Estratégico INOV.C, que contribuem com as suas realidades e competências específicas, bebendo do conhecimento assimilado junto dos parceiros nucleares e difundindo-o e aplicando-o na região, o país e no mundo.

O Programa Estratégico INOV.C permitiu, com base nas competências individuais de cada agente promotor do empreendedorismo e inovação, criar uma estratégia conjunta com uma visão partilhada, consubstanciada num ecossistema de inovação com objetivos e métricas bem definidas.

O Programa é composto por 11 projetos, oito projetos materiais que correspondem ao aumento da capacidade instalada em termos de infraestruturas das incubadoras de empresas de base tecnológicas e parques de ciência e tecnologia da região centro, e três projetos imateriais que pretendem dar corpo às dinâmicas de promoção do empreendedorismo e inovação.

O sistema de Bolsas de Ignição, em que incide o presente artigo, insere-se no conjunto de atividades da fase “Ignição”, do *pipeline* de inovação INOV.C, que visa acelerar o processo de transição da fase de I&D para a fase de conceção de ideias a que correspondam oportunidades negócio.

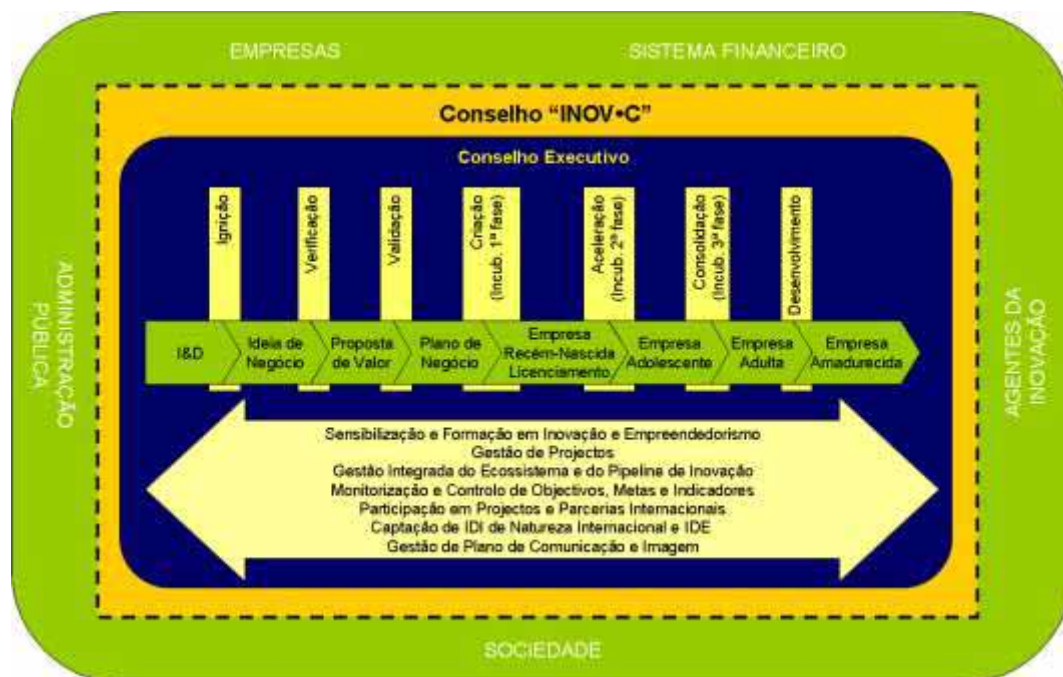


Fig. 1 – Pipeline de Inovação do Programa Estratégico INOV.C

### Benchmarking internacional

Antes da implementação do Sistema de Bolsas de Ignição a Universidade enquanto líder do Consórcio do Programa Estratégico INOV.C, realizou um benchmarking internacional de boas práticas nesta área analisando os casos de sucesso do Von Liebig Center da Universidade da Califórnia San Diego e do Deshpande Center do Massachusetts Institute of Technology

### Von Liebig Center da Universidade da Califórnia San Diego (UCSD)

Em 2001, a Fundação William J. von Liebig ofereceu 10M\$ à escola de engenharia da UCSD, para criar o William J. von Liebig Center, cuja missão é “acelerar a comercialização de inovações da UCSD no mercado, promover e facilitar a troca de ideias entre a universidade e a indústria e preparar os estudantes de engenharia para um ambiente de trabalho empreendedor”. Uma das formas de atingir estes objetivos é o financiamento de projetos para os quais se pretende explorar o potencial de comercialização dos resultados de investigação já obtidos. Estes fundos não são atribuídos para o desenvolvimento de atividades de investigação fundamental, mas sim para permitir que os candidatos se foquem no desenvolvimento, teste, prototipagem e/ou desenvolvimento de análises de mercado específicas. Estas atividades



podem levar à construção de colaborações com a indústria, ao licenciamento da tecnologia, à constituição de uma nova empresa ou ao abandono da tecnologia para fins comerciais.

O William J. von Liebig Center financia cerca de 10 a 12 projetos por ano, com um valor individual que pode oscilar dos 15000\$ aos 75000\$, correspondendo a uma taxa de aprovação entre 35% e 60% do total de candidaturas recebidas pelo Centro.

Para que a candidatura seja considerada elegível o projeto deve obrigatoriamente ter a participação de um docente da escola de engenharia. O primeiro passo da candidatura é a elaboração de uma declaração de intenções, que descreva brevemente o projeto. Após a submissão dessa declaração o von Liebig Center incumbe um dos seus colaboradores de ajudar o proponente a preparar a candidatura e a apresentação ao painel de avaliação. Este é constituído por profissionais com competência tanto em tecnológicas como em gestão. As propostas são avaliadas com base nos critérios: novidade e necessidade da tecnologia, dimensão de mercado potencial, definição do mercado, maturidade da tecnologia, utilidade do financiamento para o desenvolvimento do projeto, estado da propriedade intelectual e a credibilidade de investigador principal. A decisão final é feita com contributos dos colaboradores do von Liebig Center.

Após a aprovação do financiamento, um colaborador do von Liebig Center desenvolve com o promotor do projeto um plano de comercialização que inclui metas para o desenvolvimento da tecnologia e para a sua comercialização. No final do projeto o promotor principal tem de entregar um resumo de duas páginas sobre os resultados atingidos.

#### **Deshpande Center do Massachusetts Institute of Technology (MIT)**

O Deshpande Center do MIT foi criado na escola de engenharia em 2002 graças à doação inicial de 17,5\$ de Jaishree e Guraraj Deshpande, com a missão de aumentar o impacto das tecnologias do MIT no mercado.

O Deshpande Center oferece até 250 000\$ para fomentar a comercialização de tecnologia do MIT através do lançamento de dois tipos de concurso, duas vezes por ano: os Ignition Grants (até 50000\$) para o desenvolvimento de experiências exploratórias e provas de conceito em projetos inovadores. E os Innovation Grants (até 250000\$) que são atribuídos para levar uma inovação até seu estado o completo/final. Os Innovation Grants apenas são atribuídos uma vez definido o plano para a I&D e estratégia de propriedade intelectual, isto permite ao projeto atrair sociedades de capital de risco ou empresas interessadas em investir na tecnologia.

Um comité multidisciplinar avalia todas as pré-candidaturas. Numa segunda fase, cada projeto recebe o apoio de um membro do comité na elaboração da candidatura final. Todos os promotores de projetos aprovados são obrigados a participar no Catalyst Program (programa de mentoring).

Tipicamente são aprovados 16 projetos por ano, o que representa cerca de 18% do total de candidaturas recebidas.

#### **Sistema de Bolsas de Ignição do Programa Estratégico INOV.C**

O sistema de Bolsas de Ignição iniciado em 2010 visa criar estímulos junto da comunidade de investigadores e docentes dos centros e unidades de I&D, com o intuito de estimular a transformar ideias embrionárias em potenciais invenções viáveis com base nos resultados de projetos de I&D em curso, dando resposta a questões exploratórias atinentes aos resultados obtidos ainda antes de investir verbas mais avultadas em provas de conceito. As bolsas procurarão assim incentivar os investigadores da comunidade do ensino superior que desenvolveram projetos de I&D a explorarem, numa fase preliminar, o seu potencial comercial, recorrendo para tal a um orçamento com um valor máximo de 10.000,00€ e um período de 12 meses para validação da sua aplicabilidade técnica e viabilidade económica.

Podem candidatar-se às bolsas, individualmente ou em parceria, todos os docentes e investigadores, que desenvolvem atividades de investigação em entidades ligadas à



Universidade de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Politécnico de Leiria, ou a unidades associadas ou participadas por qualquer uma destas entidades.

Os proponentes devem preencher o formulário de candidatura específico disponível no portal do Programa Estratégico INOV.C ([www.inovc.pt](http://www.inovc.pt)), no qual devem apresentar um sumário executivo do projeto, descrever a oportunidade de negócio subjacente, a abordagem proposta clarificando o estado da inovação e respetiva propriedade intelectual, identificar os passos críticos para a comercialização da tecnologia, os objetivos a atingir e os recursos humanos e financeiros necessários.

Apenas são elegíveis as candidaturas que prossigam pelo menos um dos seguintes objetivos:

- Projetos que visem demonstrar a viabilidade técnica de resultados de investigação com vista à sua comercialização
- Projetos de valorização comercial de resultados de investigação
- Projetos que visem a elaboração de testes ou prototipagem de produtos ou serviços resultantes de investigação científica

Não sendo consideradas as candidaturas que visem:

- Desenvolver ou prosseguir projetos de investigação onde não esteja evidente em sede de candidatura a sua aplicabilidade comercial
- Desenvolver projetos limitados a abordagens existentes ou tradicionais que não enformem uma clara vantagem competitiva a nível global
- Projetos apoiados por outros fundos públicos

O júri de avaliação das candidaturas apresentadas é composto por dez elementos representantes do conjunto de parceiros nucleares do Programa Estratégico INOV.C, assessorado pelos técnicos de valorização do conhecimento das respetivas instituições no processo de seleção, avaliação e gestão das bolsas aprovadas.

A avaliação dos projetos tem em conta os seguintes critérios:

- A. A tecnologia tem potencial para ser valorizada comercialmente através de um licenciamento ou da constituição de uma spin-off de base tecnológica num prazo de 3 anos?
- B. É uma tecnologia nova, única e potencialmente disruptiva?
- C. Se o projeto for bem-sucedido, resolve um problema relevante ou lacuna no mercado?
- D. O projeto poderá dar origem a aplicações transdisciplinares?
- E. Este projeto poderá gerar Propriedade intelectual? (a ausência de Pedidos de submissão de propriedade intelectual ou publicações anteriores é uma mais valia);
- F. Qual é a probabilidade da bolsa de ignição vir a revelar o potencial deste projeto?
- G. O âmbito é apropriado ao valor da bolsa solicitado? (poderá ser concluído em 12 meses?)
- H. A bolsa a atribuir, e o apoio (em recursos e *know-how*) dos parceiros INOV.C é crítico para o sucesso do projeto?
- I. Os inventores estarão disponíveis para futuras etapas de valorização da eventual propriedade intelectual a criar?
- J. O projeto e a propriedade intelectual poderão servir de exemplos de sucesso/boas práticas na unidade ou departamento de onde é oriundo?

As bolsas aprovadas são acompanhadas por técnicos de valorização do conhecimento das respetivas instituições.

No término das Bolsas de Ignição os promotores são convidados a preencher um relatório de execução que demonstre os trabalhos desenvolvidos, os objetivos atingidos, os esforços realizados na comercialização da tecnologia e identifique os próximos passos a seguir para o desenvolvimento do projeto.

Durante o primeiro biénio do Programa Estratégico (2010-2011) foram lançados três concursos para atribuição de Bolsas de Ignição que resultaram na receção de 39 candidaturas e na aprovação de 22 Bolsas.

No final deste período foi enviado um questionário de satisfação aos promotores de modo a recolher a opinião deles sobre a implementação das primeiras Bolsas de Ignição. Foram levantados os graus de importância e satisfação relativos a diversos itens seguidamente apresentados:

	Importância		Satisfação	
	① Pouco Important e	→ ⑤ Muito Importante	① Muito Insatisfeito	→ ⑤ Muito Satisfeito
Adequação do montante atribuído		4,58		3,67
Sistema de Bolsas de Ignição no global		4,50		4,42
Avanço conseguido para a investigação/tecnologia		4,50		4,17
Celeridade dos processos de aquisição de bens/serviços		4,50		2,83
Adequação do tempo de execução		4,25		3,08
Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas		4,25		4,42
Avanço alcançado para a comercialização da tecnologia		4,17		3,75
Celeridade dos processos de contratação de bolseiros		4,08		3,17

Tabela 1 – Resultado do inquérito de satisfação aos promotores de Bolsas de Ignição

Da análise dos dados acima expostos, conclui-se o seguinte:

Grau de importância dos critérios em análise

- Todos os atributos da lista são considerados importantes pelos inquiridos, apresentando valores médios entre 4,08 e 4,58.
- Os três critérios considerados mais importantes, além do sistema na globalidade foram: a “Adequação do montante atribuído”, o “Avanço conseguido para a investigação/tecnologia” e a “Celeridade dos processos de aquisição de bens/serviços”.

Satisfação relativamente ao Sistema de Bolsas de Ignição INOV.C

- O “Sistema de Bolsas de Ignição no Global” e a “Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas” foram as variáveis com a melhor avaliação, ambas com 4,42.
- A menor satisfação foi atribuída ao critério de “Celeridade dos processos de aquisição de bens/serviços” com um valor de 2,83.

Análise cruzada

- A avaliação global do Sistema de Bolsas de Ignição INOV. C foi bastante positiva quer em relação à importância da iniciativa quer relativamente à satisfação dos promotores.
- A “Celeridade dos processos de aquisição de bens/serviços” foi considerada uma das características mais importantes mas no entanto apresenta a pior avaliação de satisfação (2,83).

Índice global de satisfação

- Grau de Satisfação Global do Sistema de Bolsas de Ignição INOV.C: 3,69 (73,8%)

Além desta informação recolhida junto dos promotores das Bolsas de Ignição, os técnicos dos gabinetes de valorização do conhecimento avaliaram o impacto de cada Bolsa de Ignição que se apresenta na seguinte tabela:

ACRÓNIMO da Tecnologia	IMPACTO
SmartBoiler	Spin-off <b>Ivytech</b> ; Incubação no IPN; Licenciamento em curso; Financiamento QREN (co-promoção) 778 000€
PEGASEMP	Spin-off <b>TreatU</b> ; Incubação no Biocant; Licenciamento em curso; Financiamento QREN (co-promoção) 536 000€

**14.º WORKSHOP APDR | EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**  
5 de Outubro de 2012 | ESCE - Instituto Politécnico de Setúbal

STPharma (2 Bolsas)	Submissão de Pedido Provisório de Patente
OcuRel	Preparação de um Pedido Provisório de Patente
Skin Sensitizer Predictor	Pedido Provisório de Patente (PPP); spin-off <b>Tox Finder</b> ; Incubação no IPN; Licenciamento em curso; Conversão do PPP em PCT (Patent Cooperation Treaty)
ACOItech	Valorização do potencial das estirpes da ACOI (Algoteca de Coimbra) para produção de Ómega 3
V-Imp.	Submissão de Pedido Provisório de Patente; Estudo de integração em spin-off.
SmartHome/SmartEnergy	Desenvolvimento de protótipo
TreeTarget	Valorização da tecnologia
SURF-STIs	Prémio ACIC no concurso nacional de ideias de negócio Arrisca C
SILFLUO2	Valorização da tecnologia
Probióticos baseados no Kefir	Submissão de Patente Europeia (EP)
Facet – Biometric Face Framework	Valorização da tecnologia
TechWay on Whey	Definição de parâmetros para prova de conceito; Preparação de pedido de patente; Integração de tecnologia complementar
CBC-CarBuCida	Preparação de pedido de patente; Licenciamento em curso; 1º Prémio no Concurso Poliempreende Nacional e Regional.
RTmon - real time radiotherapy monitor	Simulação computacional do protótipo; Testes em feixe terapêutico; Valorização da Tecnologia
NeoFicoGel	Validação de metodologia com baixo custo e reduzido impacto ambiental para extração de ficocoloides
Hydres – HydroEngineering Solutions	Pedido Provisório de Patente; Desenvolvimento de dois protótipos; Valorização da tecnologia
Algelo	Pedido Provisório de Patente; Conversão do PPP em PCT (Patent Cooperation Treaty)
Hemo-Detect	Desenvolvimento de protótipo
Sistema Casa Inteligente	Empresa constituída; Incubação na IDD

Tabela 2 – Impacto das Bolsas de Ignição do primeiro biénio do Programa Estratégico INOV.C

No total foram criadas quatro empresas em incubadoras da região Centro, angariados 1,3M€ de financiamento, submetidos cinco pedidos provisórios de patente, duas patentes internacionais (PCT), uma patente europeia, dois prémios em concursos de ideias e planos de negócios e está em curso o processo de licenciamento de 4 tecnologias.

Este exercício permite-nos esboçar um comparativo entre o Sistema de Bolsas de Ignição INOV.C e as iniciativas nas quais ele se inspirou, seguidamente apresentado:

	Von Liebig Center	Deshpande Center	INOV.C
Período em análise	2001-2007	2002-2007	2010-2011
Localização	Califórnia - EUA	Massachusetts - EUA	Região Centro – Portugal
Valor dos vales	15 000 a 75 000\$	Ignition Grants <50 000\$ Innovation Grants <250 000\$	10 000€
Nº de projetos aprovados	66 11 por ano	64 16 por ano	22 11 por ano
Financiamento total	\$2,8M	\$7M	0,22M€
Taxa de aprovação	35 a 60%	~18%	56%
Nº de start-up criadas	16	10	4
Nº de licenças	4	1	0
Capital posteriormente angariado	\$71M	\$88,7M	1,3M€
Retorno (Capital posteriormente angariado /financiamento total)	25	13	6

Tabela 3 – Comparativo de sistemas de incentivo à transferência de tecnologias

Apesar das dificuldades na medição precisa dos diversos indicadores e na disparidade dos períodos analisados, são claros os indicadores de sucesso das diferentes iniciativas, nomeadamente no que diz respeito à criação de *spin-off* e capital posteriormente angariado, perspetivando-se que alguns dos projetos aprovados, no primeiro biénio do Sistema de Bolsas de Ignição INOV.C, ainda possam vir reforçar os indicadores de sucesso da iniciativa dado o trabalho em curso que está a ser desenvolvido nesses projetos, nomeadamente os quatro licenciamentos que estão em curso.

Existe também outro conjunto de benefício de difícil levantamento, por exemplo um investigador que graças à Bolsa de Ignição conseguiu descobrir mais depressa que a sua tecnologia não tem potencial comercial e com esse *feedback* rápido pode optar por desenvolver outra tecnologia. A sensibilização e aprendizagem que ocorre durante o desenvolvimento da Bolsa de Ignição para as temáticas do empreendedorismo, propriedade intelectual junto dos docentes e bolseiros, e os contactos efetuados com a indústria são outros exemplos dos benefícios que poderão ser cruciais na aceleração de futuros projetos.

### Conclusões

Os primeiros resultados do Sistema de Bolsas de Ignição INOV.C deixam espaço para encarar a iniciativa com um certo otimismo. No entanto, ela não deve ser encarada como uma medida de estímulo ao empreendedorismo e inovação de curto prazo, pois ela insere a exigência de uma mudança de comportamentos e atitudes no seio da comunidade e cultura académica atualmente existente, de modo a que os docentes e investigadores possam sair da sua zona de conforto e irem um pouco mais além dos trabalhos académicos para se envolverem e se sentirem à vontade no meio empresarial. Assim, o financiamento a longo prazo do Sistema de Bolsas de Ignição é fundamental para que se torne visível um efeito consistente no desenvolvimento da Região Centro.

Por outro lado, a tarefa dos técnicos de valorização de tecnologias na avaliação, gestão, acompanhamento, monitorização, desenho dos planos de comercialização, *networking* é tanto ou mais importante que o financiamento em si para o sucesso dos projetos de transferência de tecnologia.

### Bibliografia

1. Universidade de Coimbra. PROGRAMA ESTRATÉGICO INOV.C. Candidatura ao Programa “Sistema de Apoio a Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica” - Programa Mais Centro; QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional. Julho 2009. 463p.
2. Christine A. Gulbranson & David B. Audretsch (2008), Proof of concept centers: accelerating the commercialization of university innovation, Springer Science+Business Media, LLC
3. Josh Lemer (1996), THE GOVERNMENT AS VENTURE CAPITALIST: THE LONG-RUN IMPACT OF THE SBIR PROGRAM, NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH
4. The Earth System Initiative at MIT (2009), Ignition Grant Program, Massachusetts Institute of Technology
5. <http://www.worldbank.org/>
6. [http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe\\_area?p\\_cot\\_id=952](http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe_area?p_cot_id=952)
7. [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm)
8. <http://www.inovc.pt/>

## **INTER-RELAÇÃO EMPREENDEDORISMO E LITERACIA FINANCEIRA – CONTRIBUTOS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

---

**Ana Isabel Baltazar da Cruz**, [anacruz@ipcb.pt](mailto:anacruz@ipcb.pt), Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova  
Instituto Politécnico de Castelo Branco, Portugal

**RESUMO:** O empreendedorismo tendo sido objeto de diversa literatura, bem como alvo de vários projetos na área, no sentido de promover o empreendedorismo enquanto pilar essencial para o desenvolvimento económico. Exemplo é o projeto GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), referência a nível mundial na monitorização das dinâmicas de empreendedorismo no mundo, o qual estuda o papel do empreendedorismo enquanto fator de crescimento económico de países e nações e sugere políticas adequadas para que possam aumentar o seu nível da atividade de empreendedorismo. Recentemente, a literacia financeira tem vindo a preocupar as entidades públicas e privadas a nível internacional e nacional. No lado americano, a agência governamental GAO (*Government Accountability Office*) aponta vários estudos que convergem no facto de que a grande maioria dos adultos e estudantes desconhece conceitos básicos sobre economia, incluindo os riscos associados a cada opção de investimento, e sublinha que a pobre literacia financeira pode reduzir o bem-estar económico. Semelhantemente, a Comissão Europeia reconhece os benefícios da oferta de um nível adequado de educação financeira aos cidadãos de todas as idades e classes. Por seu turno, a Associação Portuguesa de Bancos (APB) define que a “*Literacia financeira é ter cidadãos instruídos e informados (...) para que possam tomar decisões económicas e financeiras fundamentadas (...) que contribuam para a sua qualidade de vida e para a estabilidade macroeconómica*”. Destaca-se ainda, o estudo PISA (*Programme of International Student Assessment*) pela OCDE que testará a literacia financeira dos alunos de países, dando como exemplo que entre os 15 e os 18 anos a maioria dos jovens toma uma decisão financeira importante: investir ou não na educação em termos de ensino superior. Não será esta a primeira atitude empreendedora relevante para a maioria dos estudantes que optam por este investimento? O objetivo deste trabalho é, identificar fatores que contribuam para a melhoria da eficácia das políticas/atividades públicas e privadas de incentivo às práticas de empreendedorismo, sendo dado especial ênfase ao papel da literacia financeira. Além de exemplos/exercícios, será apresentado um jogo de simulação que pretende desenvolver, em simultâneo, as duas competências: desenvolvimento de uma atitude criativa/ empreendedora e aumento da literacia financeira do público-alvo.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, literacia financeira, desenvolvimento regional.

**ABSTRACT:** Entrepreneurship has been subject of diverse literature, as well as the target of several projects in the area, to promote the entrepreneurship as an essential pillar for economic development. A prominent example is the GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) project - a global reference in the monitoring of the dynamics of entrepreneurship in the world-, which studies the role of the entrepreneurship as a driver of economic growth of countries and nations and suggests proper policies in order to enhance their level of entrepreneurial activity. Recently, financial literacy has been a huge concern of several national and international private and public organizations. On the American side, the Government Accountability Office (GAO) points out several studies that converge on the fact that the majority of adults and students haven't no basic knowledge on economic concepts, such as the risks associated with each investment option, and stresses that the poor financial literacy can reduce the economic welfare. Similarly, the European Commission recognizes the benefits of offering an adequate level of financial education to citizens of all ages and classes.

Meanwhile, the Portuguese Banking Association defines the “Financial literacy is to have educated and informed citizens (...) so they can make correct economic and financial decisions (...) that may contribute to their quality of life and macroeconomic stability”. Note also, the Programme for International Student Assessment (PISA) by the OECD that will test the financial literacy of students from countries of this organization, giving as an example that most of the young students between 15 and 18 years take a major financial decision: whether or not invest in their higher education?. Would not be this the first significant entrepreneurial attitude to the majority of students who opt for this investment? The main goal of this article is to identify main factors that can contribute to improving the effectiveness of policies/activities able to encourage public and private practices of entrepreneurship, with emphasis on the role of financial literacy. In addition to a set of examples/exercises, it is also briefly described a simulation game that aims to develop simultaneously two significant skills: the development of a creative attitude/entrepreneurial, and the increasing of the financial literacy level of the target audience.

**Keywords:** entrepreneurship, financial literacy, regional development.

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo não é assunto recente da literatura, tendo sido objeto de variadíssima produção científica e legal, por parte dos investigadores, académicos, profissionais e políticos, entre outros, no sentido de promover o empreendedorismo enquanto pilar essencial para o desenvolvimento económico. O projeto *GEM – Global Entrepreneurship Monitor* constitui já uma referência a nível mundial na monitorização das dinâmicas de empreendedorismo no mundo, sendo que “*GEM explores the role of entrepreneurship in national economic growth, unveiling detailed national features and characteristics associated with entrepreneurial activity*”<sup>65</sup>.

Recentemente, a literacia financeira tem vindo a preocupar as entidades públicas e privadas a nível internacional e nacional. De acordo com GAO (2006:1)<sup>66</sup> “*numerous studies published in recent years have shown that most adults and students have not mastered basic economic concepts, such as the risks associated with investment choices. Poor financial literacy can reduce (...) economic well-being (...) in a variety of ways*”. A Comissão Europeia na Comunicação sobre Educação Financeira reconhece que “*a oferta de um nível adequado de educação financeira aos cidadãos, em qualquer etapa da vida, pode trazer vantagens em todas as idades e a todos os níveis de rendimento, beneficiando igualmente a economia e a sociedade no seu conjunto*” (COM, 2007:5)<sup>67</sup>.

A nível nacional, o Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (que integra o Banco de Portugal, a Comissão de Mercado de Valores Mobiliários e o Instituto de Seguros de Portugal) elaborou um Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF) onde “*reconhece-se (...) a necessidade de envolver uma grande diversidade de entidades do setor público e privado, que permitam que as iniciativas de formação financeira cheguem aos respetivos públicos-alvo (e.g. estudantes, trabalhadores, desempregados, grupos vulneráveis) e que garantam a sua capilaridade territorial*”, cuja implementação decorre entre 2011 e 2015 e abrangerá vários segmentos da população, tendo conteúdos e iniciativas adaptadas às necessidades específicas de cada segmento.

De acordo com a Associação Portuguesa de Bancos (APB) “*Literacia financeira é ter cidadãos instruídos e informados sobre temas e conceitos financeiros básicos e úteis à gestão do*

<sup>65</sup> GEM) *Global Entrepreneurship Monitor*, <http://www.gemconsortium.org/What-is-GEM> consultado em 14-07-2012.

<sup>66</sup> GAO (2006) -United States Government Accountability Office - FINANCIAL LITERACY AND EDUCATION COMMISSION, *Further Progress Needed to Ensure an Effective National Strategy – GAO-07-100 disponível em <http://www.gao.gov/assets/260/254139.pdf>* consultado em 02-07-2012.

<sup>67</sup> COM (2007) 808 final, Comissão das Comunidades Europeias, Comunicação da Comissão Educação Financeira, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0808:FIN:PT:PDF> consultado em 02-07-2012.



*dinheiro e orçamento familiar para que possam tomar decisões económicas e financeiras fundamentadas, sensatas e estáveis, que contribuam para a sua qualidade de vida e para a estabilidade macroeconómica*<sup>68</sup>.

Por outro lado, o *Programme of International Student Assessment (PISA)*<sup>69</sup> passará a testar a literacia financeira dos alunos de 19 países da OCDE, já a partir de 2013, apesar de não incluir Portugal na fase experimental. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) dá como exemplo que é precisamente dando como exemplo que entre os 15 e os 18 anos a maioria dos jovens toma uma decisão financeira importante: investir ou não na educação em termos de ensino superior. Não será esta a primeira atitude empreendedora relevante para a maioria dos estudantes que optam por este investimento?

O objetivo deste trabalho é, após uma análise do desenvolvimento económico e da dinâmica empresarial, bem como de alguns incentivos à promoção do empreendedorismo, identificar fatores que contribuam para a melhoria da eficácia das políticas/atividades públicas e privadas de incentivo às práticas de empreendedorismo, sendo dado especial ênfase ao papel da literacia financeira no seu contributo para a promoção de práticas de empreendedorismo e deste para o desenvolvimento económico.

Além de exemplos/exercícios, será apresentado um jogo de simulação que pretende desenvolver, em simultâneo, as duas competências: desenvolvimento de uma atitude criativa/empreendedora e aumento da literacia financeira do público-alvo.

Na primeira secção é analisado o empreendedorismo enquanto fator de desenvolvimento económico, enquanto na segunda secção se aponta a inclusão da educação financeira como fator potenciador das políticas promoção do empreendedorismo, e em última análise como potenciador do desenvolvimento económico.

Por último, é apresentada uma solução integradora da educação financeira e da educação para o empreendedorismo, sendo reforçada como pequenos exercícios apresentados em anexo, pretendendo aplicar conhecimentos a situações concretas efetivamente vividas no sentido de promover uma ligação da teoria à prática.

## 2. O EMPREENDEDORISMO ENQUANTO FATOR DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO

Segundo OECD (2007:4) empreendedorismo consiste em *“the phenomenon associated with entrepreneurial activity”*, sendo a atividade empreendedora *“the enterprising human action in pursuit of the generation of value, through the creation or expansion of economic activity, by identifying and exploiting new products, processes or markets”*.

De acordo com OECD (2007), foi criado o Programa dos Indicadores do Empreendedorismo numa operação conjunta entre OECD e Eurostat, que propôs uma estrutura conceptual para o desenvolvimento de tais indicadores, composta por três grandes eixos:

-*Determinantes* (acesso ao financiamento, acesso a investigação e desenvolvimento e tecnologia, as capacidades empreendedoras, condições de mercado, enquadramento legal e a cultura);

-*Performance Empreendedora* (indicadores sobre empresas, emprego e riqueza)

-*Impactos* (valor criado pelo empreendedorismo em termos de criação de emprego, crescimento económico e redução da pobreza).

O Livro Verde da Comissão Europeia (2003) explicita porque entende fundamental o empreendedorismo como fundamental para o desenvolvimento económico, através do seu contributo para a criação de empregos, crescimento económico, para a coesão económica e social, melhoria da competitividade, eficiência e inovação e para a sustentabilidade dos interesses da sociedade.

“Sendo o empreendedorismo condição necessária para o desenvolvimento económico, Schumpeter entende que, *“para aquele contribuem unicamente as mudanças da vida*

<sup>68</sup> [http://www.apb.pt/educacao\\_financeira/](http://www.apb.pt/educacao_financeira/) consultado em 02-07-2012.

<sup>69</sup> *Programme of International Student Assessment.*

*económica que não sejam impostas por fatores externos” (...)”mudanças como as inovações no sistema económico” (Mendes et al, 2011:26).*

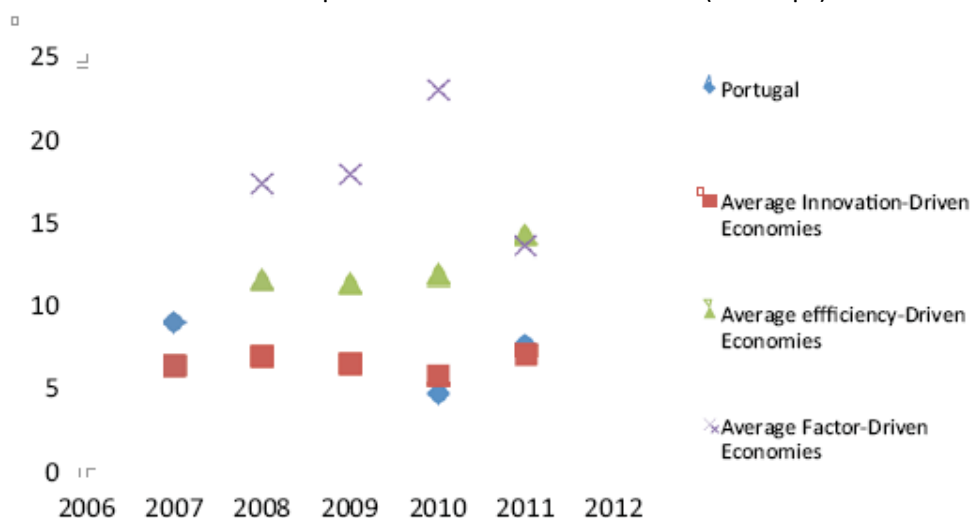
Segundo Drucker (1985), o empreendedor está sempre à procura de mudança, reage à mudança e explora a mudança como uma oportunidade, sendo que iniciar um negócio não significa empreendedorismo se não aportar qualquer inovação ou orientação para a mudança. Para Tracy (2005) *“Entrepreneurs are a national treasure, and should be protected, nourished, encouraged and rewarded as much as possible. They create all wealth, all jobs, all opportunities, and all prosperity in the nation. They're the most important people in a market economy--and there are never enough of them.”*

Para Mendes et al. (2011: 49) *“O empreendedorismo servirá para a criação de emprego, para a criação de valor, tangível e intangível, e terá um efeito multiplicador na economia, conduzindo os indivíduos, as nações e as sociedades para novas oportunidades, o que será um excelente input para a economia”*

Parece indiscutível, o papel dos empreendedores, em todos os seus tipos, no desenvolvimento das economias, seja a nível nacional, regional ou local, pois fazem crescer a economia e criam emprego, gerando valor social, empresarial, tecnológico ou cultural.

Em Portugal, a atividade empreendedora, de acordo com o GEM, em 2011 apresenta uma taxa de empreendedorismo de 7,5%, superior à média das *Innovations Driven Economies* da OCDE (6,9%), contrastando com 2010, ano em que Portugal apresentou 4,5% face a 5,6% de média da OCDE para as ditas economias, revelando um incremento significativo (Figura 1).

**Figura 1** - Total de atividades empreendedoras em estado inicial (start-ups)



Fonte: Elaboração Própria a partir dos Global Reports de 2007 a 2011 (GEM).

Fonte: Elaboração Própria a partir dos Global Reports de 2007 a 2011 (GEM).

De acordo com INE (2009) e da análise da sobrevivência das novas empresas cerca de 70% sobrevive e permanece no mercado no final do primeiro ano de vida, sendo que no primeiro ano essa taxa decresce significativamente (19 p.p.) e no terceiro ano decresce ligeiramente (6,7 p.p.), “demonstrando que é nos dois primeiros anos de atividade que as empresas enfrentam maiores desafios e obstáculos que poderão condicionar a sua permanência no mercado”. INE (2009:4).

Portugal, excluindo as atividades de educação, saúde e outros serviços, apresentou uma taxa de natalidade líquida de -0.6%, tendo em 2006 das maiores taxas de natalidade de empresas

(14,2%) de entre 16 países da EU, bem como as maiores taxas de mortalidade em 2005, entre 18 países da EU (14,8%). INE (2009:8).

### 3. LITERACIA FINANCEIRA

A literacia financeira tem recentemente sido alvo de preocupação a nível mundial, europeu e nacional, na sequência da recente crise financeira e económica, principalmente ao nível das autoridades e públicas.

De acordo com GAO (2006:1)<sup>70</sup> *“numerous studies (...) have shown that most adults and students have not mastered basic economic concepts, such as the risks associated with investment choices. Poor financial literacy can reduce (...) economic well-being (...) in a variety of ways”*. A Comissão Europeia reconhece que *“a oferta de um nível adequado de educação financeira aos cidadãos (...) pode trazer vantagens em todas as idades e a todos os níveis de rendimento, beneficiando igualmente a economia e a sociedade no seu conjunto”* (COM, 2007:5)<sup>71</sup>. De acordo com a APB *“Literacia financeira é ter cidadãos instruídos e informados (...) para que possam tomar decisões económicas e financeiras fundamentadas (...) que contribuam para a sua qualidade de vida e para a estabilidade macroeconómica”*<sup>72</sup>.

Para FLEC (2011:1) *“The recent economic crisis has highlighted how essential it is that individuals and families have the information, education, and tools that they need to make good financial decisions in an increasingly complex U.S. and global financial system (...) the financial difficulties of individuals and families can dramatically affect the financial health of local communities and regional markets (...) the financial wellbeing of individuals and families is fundamental to national financial stability, and that a lack of financial literacy is one barrier that can lower standards of living and limit prosperity”*. Apesar de a Estratégia para a Literacia Financeira nos Estados Unidos existir desde 2006, em 2011 foi reforçada a atenção em dois eixos: (1) necessidade de incrementar a literacia financeira influenciando a efetiva tomada de decisões financeiras (2) esforço educacional necessário, identificando cinco áreas de ação: política, educação, prática, investigação e coordenação, no sentido da promoção da educação para a literacia financeira, com quatro objetivos concretos:

1. aumentar a consciencialização e o acesso a educação financeira efetiva;
2. determinar e integrar as competências financeiras centrais
3. desenvolver a infra-estrutura de suporte à educação financeira
4. identificar, alcançar e partilhar práticas efetivas.

A importância da literacia financeira tem crescido nas economias europeias ao longo das últimas duas décadas como desenvolveram-se os mercados financeiros e, como resultado das mudanças demográficas, económicas e políticas. Tanto as necessidades dos indivíduos e os produtos financeiros oferecidos tornaram-se cada vez mais complexos, o que se pode constatar na Figura 2.

**Figura 2 - Princípios orientadores para a literacia financeira**

Complexidade das necessidades individuais	Complexidade dos produtos financeiros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• crescente instabilidade de vida dos indivíduos</li> <li>• diminuição da segurança social</li> <li>• crescente responsabilidade pessoal crescente prosperidade</li> <li>• crescente endividamento</li> <li>• crescente esperança média de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novos canais de distribuição</li> <li>• desregulamentação dos mercados financeiros</li> <li>• vasto leque de produtos financeiros e crescente dinâmica no desenvolvimento de novos produtos</li> <li>• a quantidade crescente de informações</li> </ul>

<sup>70</sup> GAO (2006) -United States Government Accountability Office - FINANCIAL LITERACY AND EDUCATION COMMISSION, **Further Progress Needed to Ensure an Effective National Strategy – GAO-07-100 disponível em** <http://www.gao.gov/assets/260/254139.pdf>, consultado em 02-07-2012.

<sup>71</sup> COM (2007) 808 final, Comissão das Comunidades Europeias, Comunicação da Comissão Educação Financeira, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0808:FIN:PT:PDF> consultado em 02-07-2012.

<sup>72</sup> [http://www.apb.pt/educacao\\_financeira/](http://www.apb.pt/educacao_financeira/) consultado em 02-07-2012.

• número de empresas geridas pelo proprietário	
--	--

Fonte: Tradução de Survey of Financial Literacy Schemes in the U27, Habschick, Seidl e Evers (2007:5)

É de salientar o número de empresas geridas pelos proprietários, como preocupação, atualmente os negócios *star-up* a seguir ao desemprego estão a ganhar muita importância (por exemplo, na Alemanha uma em cada duas empresas é criada por alguém que estava anteriormente desempregado) e as questões financeiras associadas a pequenas *start-ups* e microempresas geralmente confundem-se com as questões financeiras particulares do empresário (e sua família), não tendo sequer uma conta bancária separada para a família e para o negócio, tornando imperioso aumentar a literacia financeira a este nível.

### 3. A IMPORTÂNCIA DA LITERACIA FINANCEIRA PARA O EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

De acordo com Saraiva (2011) “atividade empreendedora é toda aquela que começa com uma visão ou sonho, mas que depois, por via de etapas de conceção/implementação, converte esse mesmo sonho inicial em realidade. Abarca, por isso mesmo, os mais variados domínios de aplicação ou contextos de enquadramento”. Um desses domínios, não sendo mais nem menos importante que os outros, diz respeito à envolvente económica e financeira que permitirá verificar se a ideia é uma real oportunidade de negócio.

Basta pensar como se pode solicitar, ao elaborar o plano de negócio, a elaboração de orçamentos, bem como a sua devida compreensão sem terem sido ministrados conhecimentos financeiros, como por exemplo cálculo financeiro, das alternativas de financiamento e respetivas condições pois os financiadores tendem a ser o tipo de parceiro mais procurado pelos promotores das ideias de negócio, sendo importante além do conhecimento, adquirir capacidades de negociação também a este nível.

Para Duarte e Esperança (2012:56), “as teorias de suporte do investimento recorrem a um grande conjunto de modelos teóricos de diferentes áreas instrumentais de gestão. De entre estas, assumem especial relevo os modelos teóricos ligados à função financeira e à função marketing”.

De acordo com IAPMEI<sup>73</sup> “um Plano de Negócios é um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios” (...) “é uma parte de um processo mais vasto - a implementação da sua ideia!” e entre outras características deve incluir um “modelo financeiro sólido e bem fundamentado”, além de que “nunca poderá encontrar o apoio de Investidores e entidades externas se não tiver desenvolvido o Plano de Negócios” (...) “O plano de negócios mais corrente é um Plano Inicial (Start-up Plan ou Early Stage Plan), que irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio” (...) “tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira” que “no mínimo, incluirá uma projecção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projecções de cash-flow”.

Do estudo de Parreira, Pereira e Brito (2011), destacam-se as áreas de gestão, seguidos das áreas tecnológicas quanto à perceção dos estudantes em relação à preparação que o curso de ensino superior proporciona para trabalhar por conta própria (autónomo), para criar uma empresa ou para trabalhar num negócio da família. No entanto, o empreendedorismo não é das opções mais seleccionadas quanto ao desejo dos estudantes em iniciar a sua vida profissional, denotando alguma impreparação para tal.

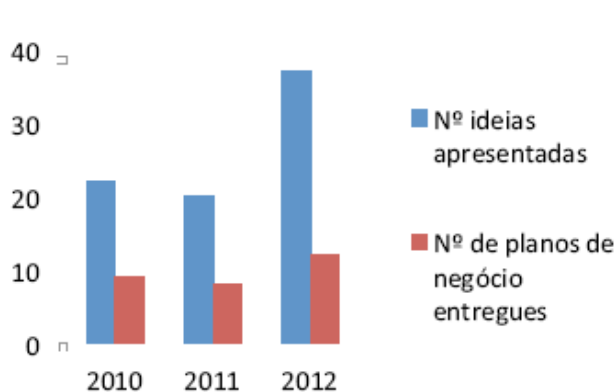
<sup>73</sup> Como Elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projecto de sucesso, disponível em <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf?PHPSESSID=2f79e2779fc8d0c3e1ff3c98edf4bbef> consultado em 14-07-2012

Na elaboração do plano de negócios é relevante o mesmo apresentar-se estruturado, devendo incluir aspetos como sumário executivo, caracterização dos promotores, apresentação do plano estratégico do negócio e respetivo enquadramento setorial, caracterização dos produtos/serviços, estudo técnico (processo produtivo), organização e gestão, recursos humanos, estratégia de marketing, análise da cadeia de valor, análise da envolvente externa, da sustentabilidade (risco do negócio) e do plano de implementação, o estudo de viabilidade económico-financeiro que fundamente a decisão de investimento, bem como a decisão de financiamento. Estes dois últimos aspetos, tornam imperioso que os empreendedores dominem alguns conhecimentos de índole financeira e económica.

Dado o elevado *gap* entre as ideias sujeitas a concurso (fase inicial do concurso) e os planos de negócio efetivamente entregues (fase final do concurso), procurou-se através da realização de inquéritos, averiguar acerca das barreiras dos estudantes do ensino superior a desenvolver os planos de negócio das ideias de negócio já apresentadas (no caso ao Concurso Poliempreende no IPCB), tendo-se revelado como o maior obstáculo, a falta de conhecimentos do ponto de vista económico-financeiro e do conhecimento das diversas fontes de financiamento disponíveis para financiar *start-ups*, face a outros aspetos como o estudo de mercado o processo de geração da ideia, ou até mesmo a conjuntura económica. No entanto, junto dos estudantes da área de gestão, as maiores dificuldades prendem-se com a realização dos estudos técnicos relacionados com o produto e processo produtivo.

Em síntese, junto dos estudantes cuja área de formação não diz respeito à gestão, os fatores relacionados com iliteracia financeira poderão estar a influenciar, no sentido de dissuadir, a própria decisão de candidatura à fase inicial do concurso e, em última análise, dissuadir os indivíduos em geral de empreender e/ou criar o seu negócio. Por exemplo, nos três últimos concursos Poliempreende Regional no Instituto Politécnico de Castelo Branco:

**Figura 3** - Relação Ideias e Planos de Negócio apresentados aos Concursos Poliempreende Regional em Castelo Branco



Fonte: Dados obtidos junto do Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional do IPCB.

A alteração dos planos curriculares e a introdução de uma nova unidade curricular com o nome de empreendedorismo, como foi efetuado, ou a introdução de conteúdos de empreendedorismo em outras unidades curriculares não é, por si só, garante de assegurar uma nova geração, com uma cultura direcionada para o empreendedorismo, mas a educação para o empreendedorismo envolvendo todos os níveis de educação e formação, constitui um marco importante para que a mudança de atitudes e valores ocorra.

De acordo com Antunes (1997) citado por Matias (2008), “o ensino do cálculo financeiro deveria ser extensível a todos os currículos universitários, como disciplina obrigatória”.

Não defendendo uma perspetiva tão radical, é de propor que tal como o empreendedorismo foi incluído na formação, a temática da educação financeira possa ser incorporada com novas técnicas e novos conteúdos interdisciplinares, no sentido de ajudar a formarem o perfil

adequado ao desenvolvimento do empreendedorismo e não ser um elemento dissuador do mesmo

#### **4. SOLUÇÃO INTEGRADORA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA INTERRELACIONADA COM A EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO**

As atividades propostas no presente estudo pretendem constituir um contributo no sentido de promover três dos determinantes identificados na estrutura conceptual para o desenvolvimento dos indicadores do empreendedorismo, nomeadamente desenvolver as capacidades empreendedoras (promovendo competências para o empreendedorismo) e o acesso ao financiamento (por via da melhoria da literacia financeira e consequente melhoria do conhecimento e capacidade de negociação das fontes de financiamento), ambos contribuindo para uma cultura para o empreendedorismo (atitude face ao risco, educação para o empreendedorismo). Seguidamente apresenta-se uma plataforma tecnológica que visa alcançar tais objetivos.

#### **5. DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO/PLATAFORMA TECNOLÓGICA**

Este projeto enquadra-se no âmbito da simulação bancária e empresarial. A plataforma tecnológica que está a ser desenvolvida permitirá aos participantes - estudantes do ensino secundário e superior - exercitar a prática de conhecimentos teóricos na área e o desenvolvimento de processos, técnicas e procedimentos financeiros e empresariais.

A plataforma está a ser desenvolvida com recurso às tecnologias mais atuais (e.g., HTML5, CSS, Javascript & JQuery, Web Services RESTful e Bases de Dados MySQL) e será composta por quatro módulos base:

- simulador de um banco virtual (ilustração na Figura 3), de forma a permitir todos os fluxos monetários que ocorrem nas empresas, entre as quais se destacam funções mais simples como transferências bancárias e pagamento de impostos, mas também a simulação de planos financeiros de empréstimos, aquisição de títulos nos mercados financeiros, entre outras;
- repositório de documentos de trabalho onde deverão ser colocadas normas de funcionamento, instruções de trabalho, legislação aplicável entre outros;
- simulador de uma central de compras e de vendas que supre as necessidades que as empresas do mercado não conseguem superar;
- simulador de uma autoridade tributária, onde poderá ser efetuado o *upload* de ficheiros das aplicações que as autoridades oficiais disponibilizam para submeter declarações (fisco, segurança social,...);
- simulador de imprensa económica e financeira, bem como comunicados de entidades reguladoras.

**Figura 4** – Ecrãs de ilustração do módulo simulador bancário.





Estão a ser delineadas, um conjunto de Metas de Aprendizagem (adaptadas a cada nível de educação e ensino) a atingir com suporte da plataforma tecnológica que está a ser desenvolvida, designadamente ao nível de:

*1 - Conhecimento e capacidade de compreensão:*

- Conhecer e compreender a base teórica e prática sobre empreendedorismo, gestão empresarial e educação financeira.
- Compreender as questões e desafios existentes nos diferentes níveis de abstração.
- Compreender o funcionamento de uma empresa no seio de um sistema com interação com uma diversidade de *stakeholder*.

*2 - Aplicação de conhecimentos e compreensão:*

- Identificar e resolver problemas no dia-a-dia dos indivíduos e das organizações (por exemplo empresas e dos bancos).

*3 - Realização de julgamento/tomada de decisões:*

- Análise crítica dos resultados dos cenários implementados.
- Proposta de melhoramentos.

*4 - Comunicação:*

- Capacidade de fundamentar as soluções para problemas teóricos e práticos.

- Capacidade de comunicar informação numa linguagem compreensível.

5 - *Competências de auto-aprendizagem:*

- Capacidade para identificar e compreender de forma autónoma a literatura técnica.
- Capacidade para acompanhamento dos novos desafios e das soluções emergentes.

### CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou evidenciar o papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico, mas sobretudo a inter-relação entre a literacia financeira e empreendedorismo para o desenvolvimento regional na medida em que uma maior educação financeira promove tomadas de decisões melhor fundamentadas em termos de incerteza e risco, constituindo um facilitador das práticas de empreendedorismo tão necessárias para o desenvolvimento económico. As atividades propostas no presente estudo pretendem constituir um contributo no sentido de promover três dos determinantes identificados pela OECD na estrutura conceptual para o desenvolvimento dos indicadores do empreendedorismo, nomeadamente desenvolver as capacidades empreendedoras (promovendo competências para o empreendedorismo) e o acesso ao financiamento (por via da melhoria da literacia financeira e consequente melhoria do conhecimento e capacidade de negociação das fontes de financiamento), ambos contribuindo para uma cultura para empreendedorismo (atitude face ao risco, educação para o empreendedorismo).

Os mesmos, sendo aplicáveis fisicamente, através da utilização de recursos materiais e humanos (versão que será descrita), poderão vir a ser implementado em ambiente virtual com recurso a aplicações informáticas. Por outro lado, o mesmo é constituído por vários níveis consoante o respetivo público-alvo (desde o ensino básico ao ensino superior, e ainda formação de adultos). Por último, o mesmo poderá e deverá ser desenvolvido por instituições de ensino superior, em parceria com, por um lado, outras entidades públicas e/ou privadas e, por outro lado, com entidades de regulação financeira ou instituições financeiras.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COM (2007) 808 final, Comissão das Comunidades Europeias, Comunicação da Comissão Educação Financeira, disponível em <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0808:FIN:PT:PDF> consultado em 02-07-2012.

COM (2003), Green Paper Entrepreneurship in Europe, Comissão das Comunidades Europeias, disponível em [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003\\_0027en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf), consultado em 20-09-2012.

Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row.

Duarte, C. e Esperança, J.P. (2012), *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*, Lisboa: Sílabo

FLEC (2011), *National Strategy for Financial Literacy*, Promoting Financial Success in the United States, Financial Literacy and Education Commission, disponível em [http://www.mymoney.gov/sites/default/files/downloads/NationalStrategyBook\\_12310.pdf](http://www.mymoney.gov/sites/default/files/downloads/NationalStrategyBook_12310.pdf), consultado em 23-08-2012.

GAO (2006) - United States Government Accountability Office - FINANCIAL LITERACY AND EDUCATION COMMISSION, *Further Progress Needed to Ensure an Effective National Strategy – GAO-07-100* disponível em <http://www.gao.gov/assets/260/254139.pdf> consultado em 02-07-2012.

GEM (2011), *Global Report, Global Entrepreneurship Monitor*, disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/2409/gem-2011-global-report>, consultado em 22-09-2012.

GEM (2010), *Global Report, Global Entrepreneurship Monitor*, disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/266/gem-2010-global-report> , consultado em 2209-2012.

GEM (2009), *Global Report, Global Entrepreneurship Monitor*, disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/265/gem-2009-global-report> , consultado em 2209-2012.

GEM (2008), *Global Report, Global Entrepreneurship Monitor*, disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/264/gem-2008-global-report> , consultado em 2209-2012.

GEM (2007), *Global Report, Global Entrepreneurship Monitor*, disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/263/gem-2007-global-report> , consultado em 2209-2012.

Habschick, M., Seidl, B. e Evers, J (2007:5), *Survey of Financial Literacy Schemes in the U27, Financial Services Evers Jung Research and Consulting*, disponível em [http://ec.europa.eu/internal\\_market/financeservicesretail/docs/capability/report\\_survey\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/financeservicesretail/docs/capability/report_survey_en.pdf)

IAPMEI (2012), *Como Elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projecto de sucesso*, disponível em <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf?PHPSESSID=2f79e2779fc8d0c3e1ff3c98edf4bbef> consultado em 14-07-2012.

INE (2009), *O Empreendedorismo em Portugal – Indicadores sobre a Demografia das Empresas*, disponível em [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=70672086&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=70672086&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt) consultado em 20/09/2012.

Matias, R. (2008), *documentação de apoio aos livros Cálculo Financeiro*, disponível em [http://www.calculofinanceiro.com/docs/Batatas\\_e\\_feijoes.pdf](http://www.calculofinanceiro.com/docs/Batatas_e_feijoes.pdf)

Mendes, A.R. *et al.* (2011), *Portugal Primeiro - Empreendedores precisam-se*, 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

OECD (2007), *A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship*, *Entrepreneurship Indicators Program*, Nadim Ahmad e Anders Hoffman, disponível em <http://www.oecd.org/industry/entrepreneurshipandbusinessstatistics/39629644.pdf>, consultado em 20/09/2012.

Parreira, P., Pereira, F.C. e Brito, N.V. (2011), *Empreendedorismo e Motivações Empresariais no Ensino Superior*, 1ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Saraiva, P.M. (2011), *Empreendedorismo – Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor*, 2ª Edição, Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Tracy, B. (2005), *The Role of the Entrepreneur*, disponível em <http://www.entrepreneur.com/article/78478>, consultado em 14-09-2012.

Zarco, I.A. e Salem, D.S. (2012), *Distribución del Ingreso, Bienestar Económico Y Pobreza en Las Regiones Españolas*, *El Trimestre Económico*, 79 (3): 665-692.

## **FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN UNA EMPRESA PÚBLICA LOCAL: EL CASO DE GIAHSA**

---

Alfonso Vargas-Sánchez, [vargas@uhu.es](mailto:vargas@uhu.es), Universidad de Huelva

Francisco Riquel-Ligero, [francisco.riquel@dem.uhu.es](mailto:francisco.riquel@dem.uhu.es), Universidad de Huelva

**RESUMEN:** El objetivo principal de este trabajo radica en estudiar el proceso de formación de la estrategia en una empresa pública. Sus particularidades en cuanto a actividad, procedimientos y accionariado la hacen interesante para un estudio de este tipo. Para ello hemos elaborado un estudio de caso consistente en intentar catalogar la evolución que ha experimentado la compañía desde un punto de vista estratégico, desde su origen hasta nuestros días, con base en las escuelas de pensamiento estratégico defendidas por Mintzberg y sus colaboradores.

**Palabras clave:** Escuelas de Pensamiento Estratégico, Estrategia, Empresa Pública.

**ABSTRACT:** The main aim of this work is to study the process of strategy formation in a company owned by a number of municipalities. Its peculiarities in terms of activity, procedures and shareholders make it interesting for a study of this type. So we have developed a case study attempting to catalog the evolution experienced by the company from a strategic point of view, from its beginning until today, based on the strategic thinking schools advocated by Mintzberg and his collaborators.

**Key words:** Strategic Thinking Schools, Strategy, Public Sector.

### **1.-INTRODUCCIÓN**

El objetivo principal del estudio del caso de la empresa pública Gestión Integral del Agua de Huelva S.A. (GIAHSA) es describir el proceso de formación de la estrategia, así como su contenido, en dicha empresa, con especial atención a su carácter público y a la evolución de la misma desde su creación hasta nuestros días.

A tal fin, nos basaremos en las diez escuelas de dirección estratégica presentadas por Mintzberg y sus colaboradores, que presentan diferentes modos en que el proceso estratégico tiene lugar, de forma que cada cual tiene su momento y se erige en protagonista según las circunstancias de la empresa, analizando su origen, aplicación y resultados obtenidos. Para ello utilizaremos tanto información secundaria como entrevistas en profundidad al Presidente del Consejo de Administración, Director General y Gerente de la empresa.

Los orígenes de la empresa GIAHSA se encuentran en la ya extinta Mancomunidad de Aguas Costa de Huelva, creada en el año 1989 al amparo del artículo 44 de la Ley 7/1985 de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, mediante el cual “se reconoce a los municipios el derecho de asociarse en mancomunidades para la ejecución en común de obras y servicios determinados por sus competencias” (art. 44.1), teniendo personalidad y capacidad jurídica para el cumplimiento de los fines específicos (art. 44.2). En el caso que nos ocupa, dicho fin era la gestión del ciclo integral del agua de los municipios de Lepe, Aljaraque, Ayamonte, Cartaya, Isla Cristina, Moguer, Punta Umbría y San Juan del Puerto. Sus respectivos Ayuntamientos, en un intento por modernizar las infraestructuras de abastecimiento, saneamiento y depuración, además de por una demanda en aumento motivada por el crecimiento del sector turístico y la conversión al regadío de la mayoría de las explotaciones agrarias de la zona, aunaron esfuerzos bajo dicha Mancomunidad.

Como empresa pública de gestión, estos ocho Ayuntamiento constituyeron la Sociedad Pública GIAHSA. Mediante una encomienda de gestión de la Mancomunidad de Aguas Costa de Huelva, GIAHSA se dedicaría a la gestión integral del ciclo del agua en tales municipios.

Por otro lado, en el año 1980 se constituía la Agrupación Intermunicipal del Condado Onubense para la gestión del agua en dicha zona, si bien no será hasta el año 1989 cuando dicha Agrupación se convertiría en la desaparecida Mancomunidad de Aguas del Condado, en un principio formada por los municipios de Almonte, Rociana y Bollullos. En el año 1991 se integraron el resto de municipios de la comarca onubense del Condado.

Tanto la Mancomunidad de la Costa como la Mancomunidad del Condado se fusionaron a finales del año 2009 en la Mancomunidad de Servicios de la Provincia de Huelva (MAS), tras un complejo proceso administrativo que se prolongó casi dos años, manteniendo la Sociedad Pública GIAHSA e incorporando a su accionariado a los municipios que provenían de la Mancomunidad del Condado y otros de la Sierra onubense.

Como consecuencia de esta integración, GIAHSA en 2011 prestó sus servicios a 70 municipios de la provincia de Huelva (sobre un total de 79). Su misión se centra en la gestión del agua como servicio público, con una ejecución técnica eficaz y eficiente en la administración de los recursos, la búsqueda de la calidad en la gestión medioambiental, y conseguir economías de escalas como método para lograr un sistema tarifario lo más ventajoso posible para los usuarios finales.

La tabla siguiente resume la trayectoria cronológica básica expuesta más arriba.

Tabla 1: Cronología básica.

<b>Año 1980</b>
-Constitución de la Agrupación Intermunicipal del Condado.
<b>Año 1989</b>
-La Agrupación Intermunicipal del Condado se transforma en la Mancomunidad de Aguas del Condado de Huelva, formada por tres municipios. -Creación de la Mancomunidad de Aguas Costa de Huelva, integrada por ocho municipios, que constituyen la empresa pública GIAHSA.
<b>Año 1991</b>
-Se integran en la Mancomunidad de Aguas del Condado el resto de municipios de la comarca.
<b>Año 2009</b>
-Fusión de ambas Mancomunidades, creando la Mancomunidad de Servicios de la provincia de Huelva (MAS). -Incorporación al accionariado de GIAHSA de los municipios del Condado y de otras comarcas de la provincia.

Fuente: elaboración propia.

## 2.-LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE CASOS

La metodología del estudio de caso ha estado íntimamente vinculada a la formación y desarrollo de la estrategia en entornos empresariales (Stoeker, 1991), a pesar de que la tendencia en las últimas décadas ha sido la de utilizar, por parte de los investigadores en economía de la empresa y estrategia, amplias muestras con análisis de tipo cuantitativo, lo que ha provocado que en algunas ocasiones se haya puesto en entredicho la rigurosidad científica de esta metodología cualitativa (Venkatramen y Grant, 1986). Aun así, autores como Eisenhardt (1989) ya destaca la especial aplicabilidad de los estudios de casos para la explicación de fenómenos de cambio en las organizaciones; en esta misma línea se expresa Gummenson (1991), quien resalta la oportunidad que ofrece esta metodología para la obtención de una perspectiva holística en el mundo empresarial, superadora de las frecuentes aproximaciones reduccionistas.

Para Villarreal y Landeta (2010) existe un grupo de autores que, en la década de los ochenta, le dan un impulso metodológico, y asientan las bases de esta técnica tal y como la conocemos hoy en día, entre los que cabe destacar a Yin (1989, 1993, 1994, 1998), Eisenhardt (1989), Patton (1990), Stoeker (1991), Hamel (1992), Hamel *et al.* (1993), Stake (1994), Maxwell (1996, 1998) y Fong (2002, 2005).

### 2.1.-La formación de la estrategia y el sector público

La Ley General Presupuestaria, en su artículo 3, establece que el subsector público empresarial en España está integrado, entre otros, por las entidades públicas empresariales, que como tales se encuentran participadas por fondos públicos. Su fundamento jurídico se encuentra recogido tanto en la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local, como en la Ley 6/1997, de 14 de abril, de organización y funcionamiento de la Administración General del Estado, y en la Ley 57/2003 de 16 de Diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local.

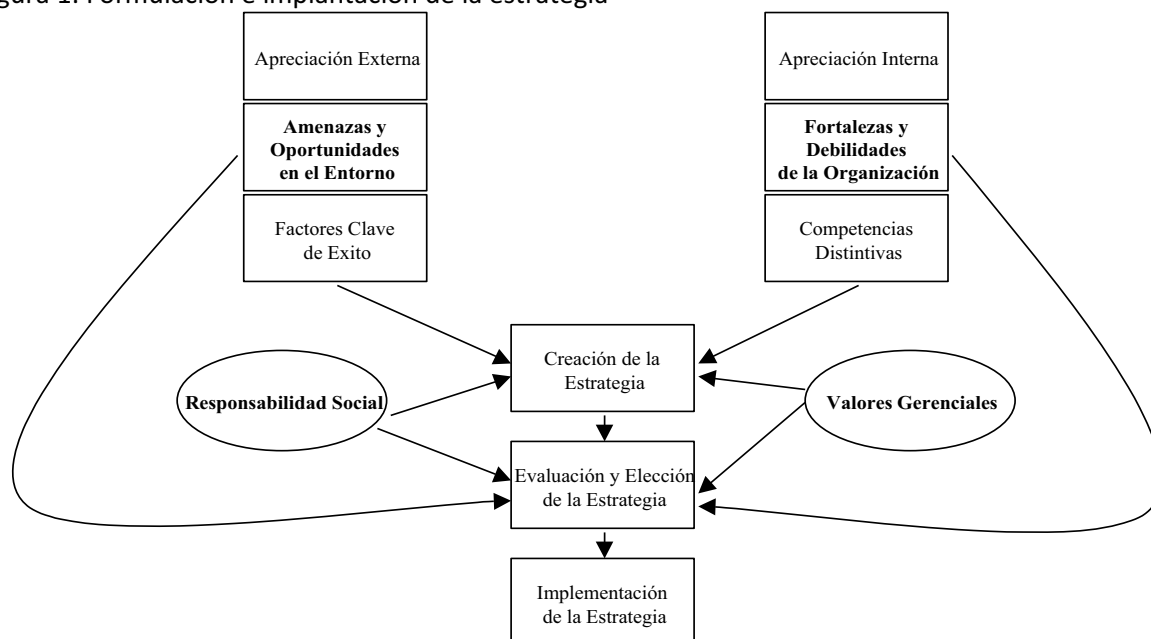
Se trata, por tanto, de empresas que si bien son participadas por capital público, en la mayoría de los casos con el 100%, se rigen por la normativa que acaba de ser referida y también, como cualquier sociedad mercantil, por el derecho privado, salvo en las materias en las que les sea de aplicación la normativa presupuestaria, contable, de control financiero y de contratación.

En España la empresa pública empieza a destacar en la época preconstitucional, con la creación del denominado Instituto Nacional de Industria (INI) en septiembre del año 1941, siguiendo el modelo italiano del “Istituto per la Ricostruzione Industriale”, creado en 1933 para combatir los efectos de la crisis del 1929. Desde entonces el sector público empresarial español se ha centrado en actividades con grandes necesidades de capital, en régimen monopolio u oligopolio y con una gran intervención del Estado (Comín y Martín, 1996).

Tal y como expresan Borrero y Vargas (2005), el sector público empresarial también está expuesto a un entorno cambiante y a unas exigencias de mejora continua en eficacia, eficiencia y economía, en su rendimiento global y en la prestación de un servicio valorado por los ciudadanos (clientes, en este caso). Por consiguiente, cabe anticipar que los requerimientos del entorno estarán cada vez más presentes en la toma de decisiones de este tipo de organizaciones, necesitando en su gestión un enfoque de dirección por anticipación e incluso con respuesta flexible y rápida (Ansoff y McDonell, 1990): lo que se conoce como Dirección Estratégica.

Seguindo a Barney (1991), la Dirección Estratégica es un proceso de análisis de la propia empresa, tanto interno como externo, que dará como resultado la elección de una estrategia y su subsiguiente implantación, de tal manera que se generen rendimientos superiores (Cuervo, 1999).

Figura 1: Formulación e implantación de la estrategia

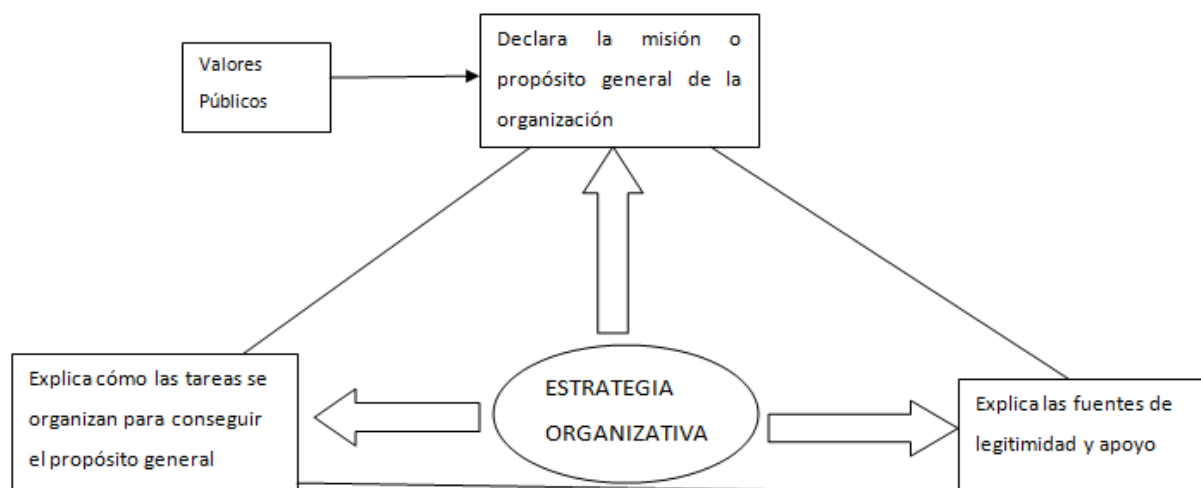


Fuente: Mintzberg et. al. (1998).



Trabajos como los de Bryson (1995) y Berry y Wechsler (1995) califican la planificación estratégica como una de las mayores innovaciones para la administración pública, afirmando que esta técnica de dirección es tomada de empresas privadas exitosas que sirven de referencia. Ahora bien, no se escapa que en la administración pública, y sus organismos dependientes como son las empresas públicas, la creación de valor se origina a través bien del cumplimiento de un mandato político, de la misma misión organizativa y de los propios contribuyentes, mientras que en el sector privado las decisiones estratégicas persiguen la creación de valor siguiendo un proceso en el cual los accionistas y los clientes tienen el principal protagonismo, es decir, que el valor social es el equivalente al valor que una organización privada genera para sus clientes y accionistas (Moore, 1995). Moore (1995) establece un triángulo estratégico para concebir el valor social de lo público, basado en qué medida el propósito genera valor, en qué medida recibirá el apoyo político y legal y en qué medida es viable administrativa y operativamente.

Figura 2: El triángulo estratégico en el sector público



Fuente: elaboración propia con base en Moore (1998).

Por lo tanto, diríamos que el planteamiento de Thompson y Strickland (2004) de centrar el objetivo último de la estrategia empresarial en la consecución de ventajas competitivas, en el caso de la empresa pública queda relegado a un segundo plano a favor del valor social. No obstante, en relación al proceso de formación estos autores proponen una secuencia que creemos interesante reflejar en este trabajo, por considerarla de general aplicación a todos los tipos de organizaciones.

Figura 3: Formulación de la estrategia



Fuente: Thompson y Strickland (2004).

De esta forma compartimos la visión de Mintzberg (1997) sobre la definición de estrategia como patrón o plan<sup>74</sup> que integra las principales metas o políticas de una organización, a la vez que establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Vargas (2004) sintetiza las diferentes perspectivas del proceso de formación de la estrategia basándose en los trabajos de Mintzberg y Mintzberg et al. (varios años, ver referencias bibliográficas). La tabla siguiente resume las principales aportaciones de cada escuela.

Tabla 2: Diez aproximaciones al proceso de formación de la estrategia

1.- LA ESCUELA DEL DISEÑO ("Mirar antes de saltar")	La formación de la estrategia como: -El logro del ajuste entre las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas. -Un proceso deliberado de pensamiento consciente. Se centra en la formulación de la estrategia, no en su implantación. Perspectiva dominante en los años 70, al menos.
2.- LA ESCUELA DE LA PLANIFICACIÓN ("Una puntada a tiempo de ahorra nueve")	Recoge la mayor parte de los postulados de la Escuela del Diseño, excepto uno bastante significativo: el proceso de la estrategia no es sólo cerebral, sino formal, susceptible de descomposición en pasos, guiado por hojas de verificación ( <i>check lists</i> ) y apoyado en técnicas (especialmente con relación a objetivos, presupuestos, programas y planes operativos). Esta aproximación fue predominante hacia la mitad de la década de los setenta.
3.- LA ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO ("Nada sino los hechos, señora")	La estrategia se reduce a una posición genérica seleccionada mediante un análisis formalizado de la situación de la industria con datos históricos. Fue la visión dominante de la formación de la estrategia en los años 80.
4.- LA ESCUELA DEL EMPRENDIMIENTO ("Tomemos a su líder")	Supuso un cambio desde los diseños precisos, planes o posiciones a las visiones o perspectivas vagas, arraigada en los misterios de la intuición del líder. De este modo, la formación de la estrategia es concebida como visión intuitiva.
5.- LA ESCUELA COGNITIVA ("Lo veré cuando lo crea")	El origen de la estrategia está en la mente del estratega. Por lo tanto, la formación de la estrategia es un proceso mental que depende del conocimiento individual.
6.- LA ESCUELA DEL APRENDIZAJE ("Si no lo logra al principio, pruebe, pruebe otra vez")	Las estrategias son emergentes, entrelazando formulación e implantación.
7.- LA ESCUELA DEL PODER ("Busque al número uno")	La elaboración de la estrategia está enraizada en el poder, orientada al interés propio y a la fragmentación.

<sup>74</sup> También como perspectiva, posición y pauta, completando las llamadas 5P's, conectadas con cada una de las escuelas de pensamiento que se recogen seguidamente.

7.1.- MICRO	Ve el desarrollo de estrategias dentro de la organización como un proceso esencialmente político, que incluye negociación, persuasión y confortación entre los actores internos.
7.2.- MACRO	Considera la organización como una entidad que usa su poder sobre otras y entre sus socios, en alianzas, <i>joint ventures</i> , etc.
8.- LA ESCUELA CULTURAL ("Una manzana nunca cae lejos del árbol")	La formación de la estrategia es vista como un proceso social con raíz en la cultura corporativa, que implica interacción social y que está orientado al interés común y a la integración. Los investigadores han destacado: -La influencia de la cultura en desanimar un cambio estratégico significativo. -La ventaja estratégica puede ser el producto de factores culturales únicos y difíciles de imitar.
9.- LA ESCUELA DEL ENTORNO ("Todo depende")	Afirma la existencia de límites severos en la elección estratégica. La teoría de la contingencia considera que las respuestas de las organizaciones vienen determinadas por las condiciones particulares del entorno al que se enfrentan.
10.- LA ESCUELA CONFIGURACIONAL ("Todo tiene su momento")	Cada configuración (conglomerado coherente de características y comportamientos) tienen su propio lugar: -Planificación en organizaciones maquinales bajo en condiciones de relatividad, en industrias maduras de producción en masas y gobiernos. -Emprendimiento en los inicios y cambio de rumbo. -Aprendizaje cuando la predicción es difícil y la estrategia tiende a ser más adaptativamente emergente, como en las industrias dinámicas de alta tecnología. El cambio es descrito como una transformación bastante fuerte: el salto es una configuración a otra.

Fuente: Tomado de Vargas (2004), con base en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

La clasificación anterior, resumida por Vargas (2004), ha sido catalogada por autores como Elfing y Volberda (2001) y Tsoukas y Knudsen (2002) como una de las más exhaustivas y completas, siguiendo dicho esquema en los planteamientos que hacen en sus investigaciones respectivas. Los siguientes apartados de este trabajo pretenden catalogar el proceso de formación de estrategia en la empresa GIAHSA dentro de la referida clasificación de Mintzberg.

### 3.-DISEÑO METODOLÓGICO DEL CASO GIAHSA

Nuestro trabajo debe ser catalogado dentro de los denominados estudio de caso "único", ya que analizamos un solo caso debido, en primer lugar, a que por sus características puede ser considerado como crítico (Alajoutsijäri et. al. 2001), y, en un segundo lugar, a que, como veremos a continuación, deseamos estudiar una situación muy concreta (Karlsen et. al. 2003, Boyyest y Curie, 2004 y Rialp et. al. 2005).

Siguiendo a Yin (1994), el protocolo utilizado en el estudio del caso fue el siguiente:

- a) Propósito genérico del estudio de casos, donde se recoge la información general de la investigación en relación con su contexto y perspectiva (misión, objetivos, y relevancia de la investigación, temas genéricos de la investigación, marco teórico del fenómeno analizado, proposiciones del estudio).
- b) Procedimiento de campo, donde se recojan los procedimientos de trabajo para realizar la recogida de información: elaboración de un cronograma para la recogida de información, obtención de permisos de acceso a instalaciones, fijación de los encuentros, gestión de bases

de datos y documentos internos, aseguramiento de suficiencia de fuentes de información y manejar la posibilidad de cambios en el contexto.

c) Cuestiones del estudio, que incluye las cuestiones a tratar, los aspectos específicos que el investigador debe tener en cuenta a la hora de recoger datos y las fuentes de información potenciales para responder a cada cuestión.

d) Guía del informe del caso (Villarreal y Landeta, 2010).

### 3.1.-Propósito, objetivos y pregunta de investigación

Creemos conveniente, llegados a este punto, recopilar los principales objetivos perseguidos por este estudio de caso, ya que, según Villarreal y Landeta (2010), el estudio de caso es una metodología empírica en la que se debe tener muy claro desde el principio cuáles son los objetivos últimos que se desean conseguir.

Según Yin (1998), el estudio de casos es una técnica idónea para validar propuestas teóricas, como ocurre en esta oportunidad con las 10 escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg, ya referidas, lo que debe ser entendido como nuestro propósito de investigación.

Seguidamente hemos planteado la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cómo se forma la estrategia en una empresa pública?*

Lo que hemos concretizado en los siguientes tres objetivos:

1.-Comprobar empíricamente en el sector público empresarial la validez de las propuestas de Mintzberg.

2.-Catalogar dentro de la clasificación de escuelas de pensamiento estratégico el proceso estratégico de la empresa GIAHSA.

3.-Servir de base para generar hipótesis de investigación sobre el sector empresarial público.

### 3.2.-Nuestra unidad de análisis: la empresa pública GIAHSA

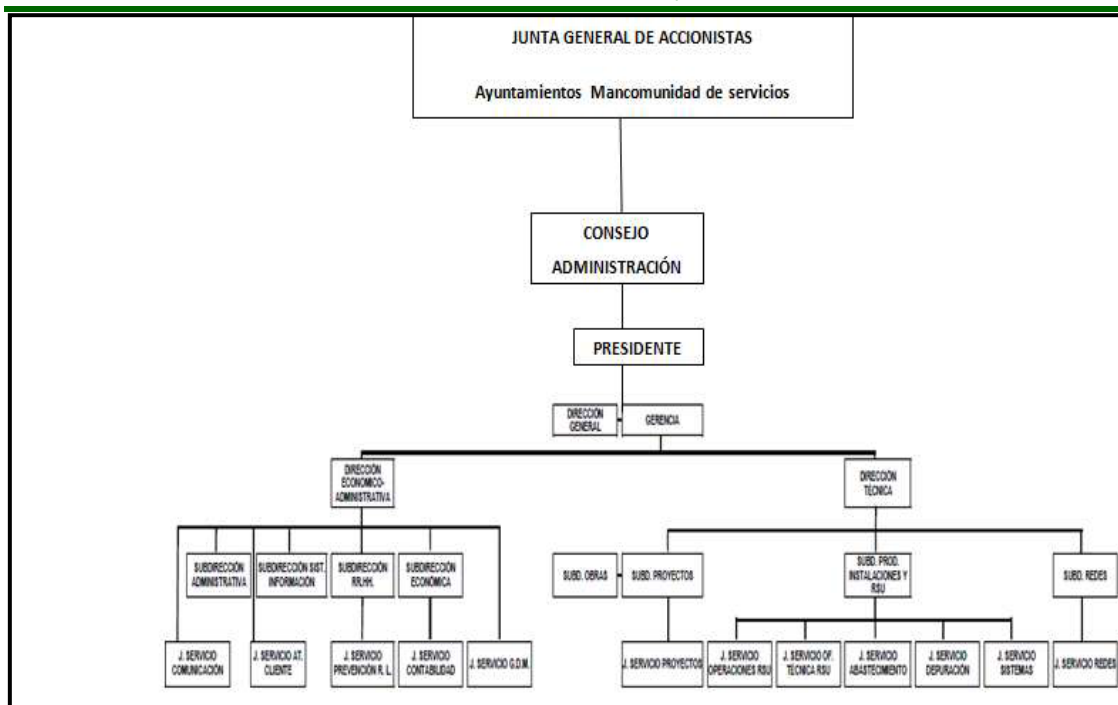
La empresa pública GIAHSA, como ya se ha comentado en la introducción, presta los servicios correspondientes al ciclo integral del agua a la mayor parte de los municipios de la provincia de Huelva<sup>75</sup>, complementados con la recogida y tratamiento de residuos sólidos urbanos. La empresa declara tener como misión *“la gestión de los servicios públicos encomendados por la Mancomunidad de Servicios, con criterios de eficacia, eficiencia y respeto al medio ambiente”* (Web oficial de la empresa GIAHSA), todo ello abocado a lograr un sistema tarifario razonable y acorde con el nivel de servicios demandado por la Mancomunidad (entiéndase Junta General de Accionistas). La visión de la empresa pretende *“conseguir una imagen de calidad, respeto al medioambiente y eficiencia, tanto ante los representantes municipales como ante los clientes particulares y demás partes interesadas a las que ofrecemos nuestros servicios”* (Web oficial de la empresa GIAHSA). En la actualidad los servicios públicos que GIAHSA tiene encomendados están relacionados, en suma, con la gestión del ciclo integral del agua y la gestión de residuos sólidos urbanos.

Su carácter eminentemente público y su estructura orgánica, en la que la Junta General de Accionistas está formada por los representantes de los Ayuntamientos donde prestan sus servicios, la hacen atractiva para nuestro objeto de estudio.

Según el último ejercicio cerrado (2011), GIAHSA cuenta con un capital social de 75 millones de euros y genera unos 500 empleos directos. Su estructura orgánica es la que se muestra en la figura siguiente:

Figura 4: Estructura orgánica GIAHSA

<sup>75</sup> En marzo de 2012 causó baja un municipio, por lo que en el momento de cerrar este trabajo (Septiembre 2012) son un total de 69.



Fuente: elaboración propia con base en [www.giahsa.com](http://www.giahsa.com)

La ya extinta Mancomunidad de la Costa de Huelva, como hemos comentado en la introducción, en sus orígenes creó la sociedad mercantil GIAHSA, con el principal objetivo de tener un instrumento ágil, flexible y con autonomía financiera, de ahí que se eligiera la fórmula de entidad pública empresarial local.

En la tabla que sigue se recogen el resumen presupuestario de ingresos y gastos por actividades de la empresa:

Tabla 3: Resumen de ingresos y gastos por actividades y comarcas. Presupuesto 2012

INGRESOS	PRESUPUESTO TOTAL	%	COSTA	CONDADO	ANDÉVALO	CUENCA MINERA	SIERRA
<b>TOTALES</b>	82.116.157,00	100	54.869.421,76	10.044.385,97	5.870.098,94	3.256.135,88	8.076.114,45
Generales	6.666.723,35	8	4.466.704,64	800.006,80	466.670,63	266.668,93	666.672,33
Abastecimiento	33.156.968,26	40	21.220.459,69	4.973.545,24	2.320.987,78	1.326.278,73	3.315.696,83
Saneamiento	8.038.056,13	10	4.903.214,24	803.805,61	643.044,49	401.902,81	1.286.088,98
Depuración y Vertidos	15.047.835,01	18	10.834.441,21	1.354.305,15	902.870,10	300.956,70	1.655.261,85
Residuos Sólidos Urbanos	19.206.574,25	24	13.444.601,98	2.112.723,17	1.536.525,94	960.328,71	1.152.394,46
GASTOS	PRESUPUESTO TOTAL	%	COSTA	CONDADO	ANDÉVALO	CUENCA MINERA	SIERRA
<b>TOTALES</b>	82.116.157,00	100	55.587.544,30	9.819.555,09	5.767.489,68	3.293.845,24	7.647.722,69
Generales	43.939.737,09	53	29.439.623,85	5.272.768,45	3.075.781,60	1.757.589,48	4.393.973,71
Abastecimiento	15.473.674,70	19	10.149.621,52	2.232.682,36	1.047.942,98	619.854,52	1.423.573,31
Saneamiento	2.482.445,51	3	1.703.363,74	230.596,71	166.866,53	116.474,36	265.144,18
Depuración y Vertidos	7.036.270,14	9	5.066.114,50	633.264,31	422.176,21	140.725,40	773.989,72
Residuos Sólidos Urbanos	13.184.029,56	16	9.228.820,69	1.450.243,26	1.054.722,36	659.201,48	791.041,77

Fuente: GIAHSA (véase el anexo para identificar geográficamente las comarcas de la provincia).

Como podemos observar, las principales líneas de negocio de la compañía son el abastecimiento de agua (40% de total del presupuesto de ingresos) y la recogida de residuos sólidos urbanos (23% de dicho total).

En relación a los resultados contables, el ejercicio 2010 arrojó un resultado positivo de 607.469,85 euros, mientras que el último ejercicio cerrado (año 2011) tuvo un resultado positivo de 337.586,11 euros.

### **3.3.-Recogida de información**

Según Miles y Huberman (1994) es necesario estandarizar o seguir un protocolo en los procesos de recogida de evidencias para dotar de mayor fiabilidad y validez a la investigación. Yin (1994) afirma que es recomendable este protocolo en estudios de caso únicos, como es el nuestro. Para la recogida de información hemos utilizado los instrumentos defendidos por Rialp (1998), o sea, la revisión documental, la realización de entrevistas en profundidad, la administración de un cuestionario y la observación directa. Pasamos, por tanto, a analizar cada uno de los instrumentos y las evidencias que nos han aportado para su posterior análisis.

#### **3.3.1.-Revisión documental**

Para el estudio de caso hemos analizado los siguientes documentos:

- Memorias de gestión de los años 2005 al 2011.
- Informes de auditorías de los años 2005 al 2011.
- Cuentas anuales de 2011.
- Propuesta de Presupuesto para 2012.
- Informe de idoneidad del servicio de atención al cliente (2009).
- Inventario general de las instalaciones de abastecimiento y saneamiento de la Mancomunidad de Servicios de la Provincia de Huelva (2009).
- Informe sobre el plan financiero del año 2010.
- *Due diligences*<sup>76</sup> realizadas por consultoras externas (2009, 2010, 2011).
- *Reporting* de prensa.

De la anterior revisión documental se extraen las siguientes decisiones estratégicas:

- El modelo de gestión de GIAHSA se basa en la mejora continua de sus servicios con la perspectiva de ampliar su radio de acción a todo el ámbito geográfico de la provincia de Huelva.
- Una apuesta decidida por la inversión en nuevas tecnologías, buscando minimizar los costes de dispersión que conlleva prestar servicios en un ámbito geográfico como la provincia de Huelva, con 20 instalaciones industriales de abastecimientos y 54 instalaciones industriales de saneamiento, a la vez que maximizar la calidad de los servicios y aumentar la productividad general. Este programa de inversión tecnológica se inició en el año 2001 con la integración de todos los sistemas de gestión.
- Fusión con la Mancomunidad de Aguas del Condado, que permitió un sistema tarifario único en toda la provincia, un desarrollo más armónico y equilibrado, así como la consecución de economías de escala.
- Reducción de costes estructurales y de gestión mediante la especialización, tanto interna como externa, a través de subcontrataciones.
- Posibilidad futura de diversificación de las líneas de negocio hacia sectores adyacentes como son la energía y el combustible.
- Mejora de la competitividad de la empresa con independencia de que opere en un sector con una estructura competitiva de oligopolio.
- Diseño de un nuevo sistema tarifario estable y competitivo que incentive un consumo responsable de agua entre los abonados.

---

<sup>76</sup> Se entiende por "Due diligence" el análisis sistemático de documentos, memorias, informes, estados financieros de una empresa con el fin de lograr una imagen detallada de la misma en procesos de fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas y proyectos de financiación complejos.



- Integración de la actividad de recogida de residuos sólidos urbanos en el área de producción en lugar del área de distribución, para un mejor aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos existentes en dicho departamento.
- Sustitución del sistema de recogida tradicional de residuos de carga trasera por el sistema EASY<sup>77</sup>.
- Aumentar la satisfacción de los clientes finales y asegurar una correcta relación con los mismos. Instauración de la oficina virtual.
- Capitalización financiera de la concesión demanial<sup>78</sup> de los ayuntamientos a GIAHSA por parte de ésta, por un periodo de 30 años.

### **3.3.2.-Realización de entrevistas en profundidad**

Según Ruíz (2007), la entrevista en profundidad puede ser entendida como una técnica de obtención de información mediante una conversación profesional con una o varias personas, para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. La información que se pretende obtener con dichas entrevistas es de carácter cualitativo, fijándonos los siguientes objetivos:

- 1.-Validar la relación de decisiones estratégicas que ha surgido de la revisión documental.
- 2.-Ampliar la relación de decisiones estratégicas identificadas tras la revisión documental.
- 3.-Identificar y sintetizar las principales decisiones y objetivos estratégicos de la empresa.
- 4.-Caracterizar el proceso de formación de la estrategia en la empresa, el proceso interno de decisiones, así como el entorno de la misma.

Para la realización de la entrevista en profundidad se seleccionó a los siguientes directivos de la empresa:

- Presidente y Secretario del Consejo de Administración.
- Director General y Gerente<sup>79</sup>.
- Director Económico-Administrativo.

Las entrevistas, estructuradas y llevadas a cabo individualmente, se realizaron durante los meses de Julio y Agosto del 2012, aprovechando la menor actividad de la época estival. De dichas entrevistas, la primera conclusión que extraemos es que se validan las decisiones anteriores como estratégicas para la empresa, entendiendo por tal como las líneas de acción a seguir que muestran cómo los objetivos o metas principales de la organización pretenden ser alcanzados, en el marco de su misión y visión institucionales. A las decisiones anteriores los entrevistados les añaden:

- Como herramienta de mejora en la toma de decisiones ha existido en los últimos años una apuesta por implantar sistemas que permitan evaluar los procesos de calidad.
- Necesidad de integración de las instalaciones de la Sierra de Huelva a los sistemas generales de control, lo que provocaría un ahorro de coste significativo.
- Se está acometiendo una inversión importante en materia de gestión de información en tiempo real entre la empresa y los ayuntamientos mancomunados.

Este inventario de decisiones está dirigido a facilitar el cumplimiento de los siguientes objetivos generales que hemos detectado en el transcurso de las diferentes entrevistas realizadas.

### **Objetivos generales:**

---

<sup>77</sup> **Sistema de recogida de residuos** caracterizado por su eficacia y tecnología, formado por **equipos y contenedores para residuos** versátiles y aplicables a distintas funciones: el mismo **vehículo** puede retirar cualquier tipo de **contenedor**, **recoger** cualquier tipo de **residuo**, emplearse en cualquier contexto urbano (centro urbano, periferia y zona industrial).

<sup>78</sup> Se entiende por concesión demanial el derecho otorgado por los Ayuntamientos a las empresas concesionarias del ciclo integral del agua.

<sup>79</sup> En esta empresa, la principal diferencia entre ambas figuras alude al cariz más estratégico de la primera (Director General) frente al más operativo de la segunda (Gerente).

- Aumentar las relaciones y marcos de colaboración con todos los grupos de presión o *stakeholders*.
- Cumplir estrictamente con la legislación vigente en todos sus aspectos.
- Aplicar las nuevas tecnologías de la información a los procesos de gestión, buscando la minimización de los impactos medioambientales de la actividad de la empresa y la maximización de la satisfacción de los clientes.
- Reforzar e impulsar en la empresa una filosofía de mejora continua.

Estos objetivos generales se complementan con los siguientes **objetivos, de carácter más específico, de cada área de acción:**

Tabla 4: Objetivos estratégicos de cada área de acción

**Objetivos respecto a los clientes**

**A. Clientes suministrados:**

- Garantizar la calidad y la continuidad del suministro de agua potable y de la recogida de residuos.
- Atención rápida y eficaz de las consultas y problemas de los clientes.
- Facilitar la comunicación con los clientes, utilizando los canales adecuados y potenciando la transparencia de la información.
- Concienciar al cliente en su faceta de productor de residuos y vertidos.

**B. Ayuntamientos:**

- Establecer una comunicación fluida y una coordinación adecuada con los Ayuntamientos.
- Prestar los servicios gestionados conforme a las especificaciones acordadas.

**C. Promotores inmobiliarios:**

- Atención rápida y eficaz de las consultas y problemas de dichos promotores.

**Objetivos respecto al medio ambiente**

- Minimizar la contaminación producida por las poblaciones cuyos servicios gestionamos.
- Minimizar el impacto medioambiental de las instalaciones de la empresa.
- Promover la sostenibilidad de los territorios en que opera.
- Evaluación de todos los aspectos medioambientales generados por las actividades llevadas a cabo, prestando especial atención a los aspectos que, como el vertido de aguas depuradas o la generación de residuos, puedan tener una mayor relevancia en el desarrollo de las mismas.

**Objetivos respecto a los empleados**

- Conseguir la satisfacción de los recursos humanos de la empresa, procurando la participación, la formación y la satisfacción por el trabajo bien hecho.
- Llevar a cabo una formación individualizada, continua y adecuada del personal.
- Velar por la seguridad de los empleados. • Promover un adecuado clima laboral.

**Objetivos respecto a los Resultados Económicos**

- Mantener el equilibrio económico y patrimonial, con un nivel tarifario aceptable.
- Reinvertir los beneficios.

Fuente: Memoria de Gestión GIAHSA 2011 y [www.giahsa.com](http://www.giahsa.com)

Una vez identificadas las principales decisiones estratégicas de la empresa y sus correspondientes objetivos pasamos a analizar cómo se forman dichos elementos estratégicos en la empresa. Para ello nos hemos ayudado de un cuestionario con 15 ítems con escala tipo Likert 1 a 7, en el que se aborda cómo es el proceso de formación de estrategia (9 ítems), así como el proceso interno de toma de decisiones (1 ítem) y la caracterización del entorno de la empresa (5 ítems).

#### 4.-ANÁLISIS DE LAS EVIDENCIAS, LA FORMACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

La situación de crisis económica que venimos padeciendo en España en los últimos años ha originado un entorno en el que la incertidumbre y sus turbulencias obligan a que cualquier organización se plantee un pensamiento estratégico. El sector público no es una excepción, sobre todo en aquellas organizaciones que desarrollan una actividad empresarial. Borrero y Vargas (2005) afirman que estas organizaciones están inmersas en una necesidad de mejora continua en eficacia, eficiencia y economía.

En el caso concreto de GIAHSA hemos detectado que una de las decisiones más trascendentes en la organización, como ha sido la fusión con la Mancomunidad del Condado que se ejecuta a finales del año 2009, viene determinada por intentar generar economías de escala que les permitiera alcanzar los objetivos en relación a unos resultados económicos que hicieran posible mantener una única estructura tarifaria razonable, asegurando de esa forma el equilibrio económico y patrimonial de la compañía.

Por lo tanto, podemos concluir que una de las principales decisiones estratégicas identificadas en este estudio ha sido catalogada, casi de manera unánime por los entrevistados, como una necesidad de adaptación de la compañía al entorno. En definitiva, la decisión de fusión para adoptar una estructura óptima ha venido marcada por las condiciones del entorno al que se enfrenta la empresa.

Dicho entorno ha sido catalogado por los entrevistados como altamente complejo, de gran hostilidad por las amenazas de empresas competidoras, que pretenden romper el actual sistema monopolístico de concesión administrativa de explotación de las redes con políticas agresivas. Un segundo factor de complejidad detectado ha sido el relativo a las operaciones para la gestión del ciclo integral del agua en un territorio tan disperso como la provincia de Huelva, con la gestión de más de 400 instalaciones de carácter industrial, con una normativa legal aplicable a la actividad muy extensa y diversa.

En esta línea, entendemos que se diferencian claramente los factores externos que generan contingencias en la organización (Hall, 1973): entre los generales cabe destacar la coyuntura económica, en el que se empezaba a apreciar signos de profunda recesión en años venideros; la normativa legal que en la Comunidad Autónoma Andaluza impulsaba los procesos de fusión de entes públicos; la situación política que aseguraba la aprobación de dichos planteamientos al existir una mayoría del Partido Socialista en los Ayuntamientos Socios. En el ámbito de los factores específicos, la aparición de empresas de capital privado que plantean estrategias agresivas hizo necesario un fortalecimiento financiero y operativo de la sociedad GIAHSA mediante la anunciada fusión.

Observamos, pues, cómo la influencia del ambiente condiciona la estructura de la organización, reafirmando los estudios seminales de la Teoría de la Contingencia de autores como Dill (1958), Burns y Stalker (1961) y Chnadler (1962), que marcan los preceptos de la Escuela del Entorno (Mintzberg, Ahlstrand, Lampbell, 1999).

Con todo, somos de la opinión de que si bien el proceso de formación de la decisión estratégica de fusión de GIAHSA con la Mancomunidad del Condado se puede enmarcar dentro de la escuela del entorno, no siempre fue así en esta compañía. De la información que hemos obtenido podemos concluir que en los primeros momentos de la constitución de la sociedad (finales de la década de los ochenta y principios de los noventa), la formación de la estrategia y la toma de decisiones tenían un componente más formal, estando más en línea con los planteamientos de las Escuelas del Diseño y de la Planificación, entre los que cabe destacar los trabajos de autores seminales como Ansoff (1965), Porter (1980) y Hax y Majulf (1984). Según los entrevistados, la incertidumbre que generaba el proyecto empresarial en sí mismo (aún catalogando el entorno por aquellas fechas como más controlable, menos complejo y menos hostil), llevó a la organización a asumir las decisiones estratégicas como fruto de un proceso deliberado y totalmente formalizado desde el punto de vista técnico. Así, la principal herramienta en estos primeros pasos de la sociedad fue el análisis DAFO, con el que se buscaba un ajuste entre las fortalezas-debilidades internas y las amenazas-oportunidades externas con unos resultados más prescriptivos que prácticos. Para ello se

recurría a procesos de consultoría externa que apoyaban la visión de los técnicos propios, existiendo un excesivo protagonismo de los objetivos puramente financieros de la empresa, como casi único indicador de la eficiencia y eficacia de la misma.

La segunda mitad de la década de los noventa supuso una transición en referencia a la formación de la estrategia en GIAHSA. A medida que el entorno se fue haciendo más complejo por la incorporación de nuevos socios y la consolidación de las rutinas en el ámbito administrativo y de gestión de la compañía, junto con unos principios más sólidos en el sentido de reforzar la actividad productiva de la empresa como un servicio de interés general y el carácter público de la misma, los procesos para formar la estrategia se veían más limitados por ese conjunto de principios y valores que se sedimentaban en la organización. Así pues, estos años, hasta principios de la década siguiente, podemos caracterizarlos por el predominio en la formación de la estrategia en GIAHSA de la denominada Escuela Cultural, que tiene como principales referentes a Wernienfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990) y Barney (1991).

El inicio de siglo (año 2000 y siguientes), y una vez que la empresa contaba con una cultura organizacional fuertemente arraigada, trajo un entorno mucho más estable. Incluso, la tendencia fue la de actuar sobre el mismo para asegurar un mercado cautivo importante. Es en esta época en la que, según las evidencias que hemos recogido, la empresa logra mayores niveles de competitividad y se da inicio a procesos inversores de carácter expansionista y de fuerte carácter tecnológico. Pero también el nuevo siglo trajo consigo menor homogeneidad política en la Junta General de Accionistas de la compañía, lo que condicionó la formación de la estrategia como un proceso político con mayor peso de las negociaciones entre los diferentes grupos de presión y con una mayor confrontación entre grupos de accionistas. Así pues, a partir de los años 2004-2005 la Escuela del Poder se convierte en predominante, entendida desde un punto de vista intraorganizacional o micro (Allison, 1971; Pfeffer y Salancick, 1978; Astley, 1984).

La figura siguiente resume la evolución temporal de la formación de la estrategia en la empresa GIAHSA, con sus sucesivas etapas.

Figura 5: Evolución de la formación de la estrategia de GIAHSA, según las distintas Escuelas



## 5.-CONCLUSIONES

A modo de corolario, podemos observar que están claramente identificados los periodos de transición que definen diferentes arquetipos de relación (Miller, 1979) entre estrategia, estructura, situaciones del entorno y procesos. Esta evolución ha sido en la línea de lo expresado por Miller y Friesen (1980), es decir, gradual y dándose el cambio en un conjunto considerable de elementos que provocan la evolución estratégica que hemos identificado en el presente trabajo.

Igualmente, observamos cómo en nuestro caso de estudio se cumple la propuesta de Mintzberg y sus colaboradores en torno a la denominada Escuela Configuracional. Dicha corriente encuentra sus trabajos originales en autores como Chandler (1962), Mintzberg (1979) y Donaldson (1996) en los que se defiende que las organizaciones durante un periodo de tiempo adoptan una configuración estable relacionada con un determinado contexto, si bien estos periodos de estabilidad son interrumpidos por procesos de transformación, de factores internos y externos, originando otra configuración distinta que da lugar a estrategias distintas. Así pues, las distintas escuelas definidas en la tabla 2 deben de encontrar su propio momento del tiempo dentro de la vida de la organización en función de los diferentes contextos por los que vaya discurriendo ésta.

#### NOTA FINAL

Nuestro agradecimiento a todos quienes en la dirección de la empresa han hecho posible este trabajo, dedicándonos su tiempo, facilitándonos documentación y autorizando la redacción de este caso.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALAJOUTSIJÄRVI, K., KLINT, M.; TIKANNEN, H. (2001): Customer relationship strategies and the smoothing of industry-specific business cycles: the case of a global fine paper industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 487-497.
- ALLISON, G.T. (1971): *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*, Boston: Little Brown and Co.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H.I.; McDONNELL, E. (1990): *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Astley, W. (1984): Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 9 (3), pp. 526-535.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99–120.
- Berry, F.S.; Wechsler, B. (1995): State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. *Public Administration Review*, Vol. 55 (2), pp. 159–68.
- Borrero, J.; Vargas, A. (2005): Estrategia y Cuadro de Mando integral en una empresa pública: El caso de GIVSA. *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 23 (2ª época), nº 54-55, pp. 151-170.
- BOYETT, I.; CURRIE, G. (2004): Middle Managers Molding International Strategy. An Irish Start-up in Jamaican Telecoms. *Long Range Planning*, Vol. 37 (1), pp. 51-66.
- Bryson, J. (1995): *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burns, T.; Stanker, G. (1961): *The Management of Innovations*. Oxford: Oxford University Press.
- Chandler, D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- COMÍN, F.; MARTÍN P. (eds.) (1996): *La empresa en la historia de España*. Madrid: Civitas.
- CUERVO, A. (1999): El Gobierno de la Empresa. *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid*, nº 3, pp. 95-108.
- Dill, W. (1958): Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, Vol.2 (2), pp. 409-443.
- DONALDSON, L. (1996): *For Cartesianism: Against Organizational Types and Quantum Jumps*. London: Sage.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 57-74.
- Elfring, T.; Volberda, H. (2001): Schools of thought in strategic Management: Fragmentation, Integration or synthesis. En Volberda, H.; Elfring, T. (eds.). *Rethinking strategy*. Londres: SAGE Publications.



- Fong, C (2002): *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de caso con empresas de Cataluña y Jalisco*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fong, C. (2005): El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar. *Papers Proceedings XIX Congreso Nacional y XV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.
- Gummesson, E. (1991): *Qualitative Research in Management. Qualitative Methods in Management Research*. Londres: Sage Publications.
- Hall, R. (1973): *Organizaciones: estructura y proceso*. (2ª ed.). México: Prentice Hall International.
- Hamel, J. (1992): The Case Method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues. *Current Sociology*, Vol. 40 (1), pp. 1-7.
- HAMEL, J., DUFOUR, S.; FORTIN, D. (1993): *Case Study Methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. (1984): The corporate strategic planning process, en Hax, A.C. (ed.): *Reading on strategic management*. Cambridge: Ballinger Publishing.
- KARLSEN, T., SILSETH, P., BENITO, G.; WELCH, L.S. (2003): Knowledge, internationalization of the firm and inward-outward connections. *Industrial Management Marketing*, Vol. 32, pp. 385-396.
- MAXWELL, J.A. (1996): *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Sage Publications, pp. 14-24.
- Maxwell, J.A. (1998): Designing a qualitative study. En Bickman, L.; Rog, D.J. (eds.), *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 69-100.
- MINTZBERG, H. (1979): Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, Vol. 16 (2), pp. 44-53.
- Mintzberg, H. (1990): Strategy Formation: Schools of Thought. En Fredrickson, J.W. *Perspectives on Strategic Management*. New York: Haper Bussines (capítulo 5).
- MINTZBERG, H. (1997): *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1998): *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampbel, J. (1999): *Strategy, blind men and elephant*. Financial Times. Mastering Strategy (part one), 27-09-99, pp. 6-7.
- MintzberG, H.; Lampel, J. (1999): Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, Spring, pp. 21-30.
- Miller, D. (1979): Strategy, structure and environment: Context influences upon some bivariate associations. *Journal of Management Studies*, Vol. 16, (3), pp. 294-316.
- Miller, D.; FRIESEN, P.H. (1980): Monumentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, Vol. 23 (4), pp. 591-614.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, 2ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moore, M. (1995): *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Gummesson, E. (1991): *Qualitative Research in Management. Qualitative Methods in Management Research*. Londres: Sage Publications.
- Patton, M.Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K.; Hamel G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), pp. 79-93.



RIALP, A. (1998): El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.

RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D.; VAILLANT, Y. (2005a): The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3 (2), pp. 133-171.

Ruiz, J.I. (2007): *Metodología de la Investigación cualitativa*. 4ª ed. Bilbao: Universidad de Deusto.

Stake, R.E. (1994): *Case Studies*. En Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (eds.). *Handbook of Qualitative Research*, pp. 236-247. Thousand Oaks: Sage Publications.

StoekeR, R. (1991): Evaluating and Rethinking the Case Study, *The Sociological Review*, Vol. 39 (1), pp. 88-112.

Thompson, A.; Strickland, A. (2004): *Administración Estratégica* (13ª ed.). México. MacGraw-Hill.

Vargas, A. (2004): *Dirección Estratégica Fundamentos Teóricos y Científicos*. Universidad de Huelva: Materiales para la Docencia nº 39. Huelva.

VENKATRAMAN, N.; GRANT, J.H. (1986): Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (1), pp. 71-87.

VILLARREAL, O.; LANDETA, J. (2010): El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16 (3), pp. 31-52.

WERNENFELT, B. (1984): A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, April-June, pp. 171-180.

Yin, R. (1989a): *Case study research: design and methods* (Rev. ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing, Vol. 5.

Yin, R. (1993): *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. (1994): *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing, Vol. 5.

YIN, R. K. (1998): The Abridged Version of Case Study Research. En BICKMAN, L.; ROG, D.J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.

#### ANEXO: MAPA DE LA PROVINCIA DE HUELVA, CON SUS COMARCAS

