

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DE LISBOA**



**O APOIO AO EMPREENDEDORISMO E À INOVAÇÃO NAS PME PELA
CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS**

Iva Silva, nº20160171

LISBOA, JUNHO DE 2019

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DE LISBOA**

**O APOIO AO EMPREENDEDORISMO E À INOVAÇÃO NAS PME PELA
CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS**

Iva Silva, nº20160171

LISBOA, 24 DE JUNHO DE 2019

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em _____, realizada sob a orientação científica de _____.

Constituição do Júri: Presidente _____

Vogal _____

Vogal _____

Agradecimentos

Todo este percurso não teria sido possível sem o apoio e colaboração de algumas pessoas e entidades que merecem o devido reconhecimento. Por conseguinte, venho por este meio agradecer a quem, de forma direta ou indireta, me incentivou para a realização deste trabalho.

Ao Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, um obrigado, pela orientação, apoio e incentivo que foi dado, sem as quais jamais este trabalho teria sido concluído.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) pela oportunidade de poder realizar o Mestrado em Gestão e Empreendedorismo bem como a todos os professores pelos ensinamentos e contributos para a minha formação.

À Caixa Geral de Depósitos por me ter permitido, através de um estágio, obter informação e por terem contribuído para a parte mais prática desta dissertação.

À minha colega Gilvânia Moreira que, durante todo este tempo, estivemos juntas nesta batalha, mesmo à distância entre fronteiras, partilhando conhecimentos.

Por último, aos meus familiares e amigos que demonstraram carinho, amizade e apoio nos momentos mais difíceis na elaboração do meu trabalho.

A todos, muito obrigada!

Resumo

O presente trabalho pretende elucidar para as temáticas do empreendedorismo e inovação como elementos emergentes nas Pequenas e Médias Empresas (PME) e o processo de atribuição de crédito para investirem nestes fins, procurando evidenciar o sucesso das empresas com estes fenómenos.

O empreendedorismo e a inovação têm vindo, nas últimas décadas, a ser denominados como novos paradigmas determinantes para o funcionamento da economia, em grande parte, porque a economia tornou-se vital na sociedade e está em constante transformação. Portanto, o êxito das empresas é determinado por vários fatores como as motivações que levam a estas prática, a cultura das organizações, redes estruturais e gestão pela inovação, assuntos esses que serão debatidos na presente dissertação.

Os agentes económicos devem se tornar pródigos em arranjar soluções inovadoras, pois há sempre alguém à procura de outra forma de atuar, de maneira a ganhar uma maior participação no mercado, assim, as empresas devem procurar fazer a diferença, encarando não só as vendas, mas também o desenvolvimento do seu conhecimento, estratégias e processos internos que visam a sua rentabilidade.

Vivemos num mundo globalizado e com uma crescente competitividade no mercado, perante esse ambiente competitivo, as organizações por vezes precisam de capitais alheios para se poderem desenvolver e fortalecer. Nesse sentido, elegeram-se como campo empírico a Caixa Geral de Depósitos (CGD) para sintetizar o apoio bancário às PME.

Palavras-chave: Inovação; Empreendedorismo; Pequenas e Médias Empresas; Apoio bancário

Abstract

The present work aims to elucidate the themes of entrepreneurship and innovation as emerging elements in Small and Medium Enterprises (SME) and the process of credit assignment to invest in these ends, seeking to evidence the success of companies with this phenomenon.

Entrepreneurship and innovation in the last decades have been called as new paradigms that determine the functioning of the economy, because the economy has become vital in society and is in constant transformation. Therefore, the success of companies is determined by several factors such as the motivations that lead to these practices, the culture of organizations, structural networks and management by innovation, subjects that will be discussed in the present dissertation.

Economic agents must become lavish in arranging innovative solutions, since there is always someone looking for another way of acting, in order to gain a greater participation in the market, thus, companies should seek to make a difference, not only looking at sales, but also for the development of their internal knowledge, strategies and processes aimed at their profitability.

We live in a globalized world and with increasing market competitiveness, in the face of this competitive environment SME sometimes need outside capital for their development and strengthening. In this sense, Caixa Geral de Depósitos (CGD) was chosen as an empirical field to synthesize financial banking support for SME.

Keywords: Innovation; Entrepreneurship; Small and Medium Enterprises; Banking support

Índice

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objeto de estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	1
1.3. Contributo do tema para o ensino académico	2
1.4. Estrutura da dissertação	2
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1. O Empreendedorismo	4
2.1.1. Evolução Histórica do conceito.....	4
2.1.2. Tipos de Empreendedorismo.....	7
2.1.3. Características do empreendedor	11
2.1.4. Fatores dinamizadores do empreendedorismo	15
2.2. A Inovação	19
2.2.1. Definição e Conceito de inovação.....	19
2.2.2. Classificação da inovação	21
2.2.3. Gestão pela inovação numa empresa	24
2.2.4. Inovação e Rendibilidade	27
2.3. As PME- Pequenas e Médias Empresas	30
2.3.1. Definição e caracterização	30
2.3.2. A importância das PME no tecido empresarial português	32
2.3.3. Empreendedorismo e inovação nas PME.....	35
2.4. Resumo de Literatura.....	42
2.5. Questões de investigação	53
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	54
3.1. Recolha de dados	54
3.2. Tratamento de dados	56
3.3. Método de Estudo de caso	57
CAPÍTULO 4 – PARTE EMPÍRICA.....	60
4.1. Caracterização da CGD.....	60
4.2. Respostas às questões de investigação.....	64
4.3. Discussão dos resultados	71
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	76
5.1. Limitações do estudo	79

5.2. Pesquisa Futura	80
CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
CAPÍTULO 7 – ANEXOS	86
7.1. ANEXO I- Guião de Entrevistas.....	86

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 : Contribuição de alguns autores para a compreensão do Empreendedorismo ...	6
Tabela 2.2 : Diferenças entre empreendedorismo e intra-empreendedorismo	9
Tabela 2.3 : Classificação da Inovação	23
Tabela 2.4 : Categorização das PME.....	31

Índice de Figuras

Figura 2.1 : Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas	13
Figura 2.2 : Relação entre Inovação e Vantagem Competitiva	25
Figura 2.3 : Ciclo económico na lógica de Schumpeter	29
Figura 2.4 : Peso das empresas no total da economia (2008, 2012 e 2016)	33
Figura 2.5 : Fontes de financiamento de acordo com a fase em que se encontra a empresa.....	38

Lista de Abreviaturas

- BCI: Banco Comercial e de Investimentos
- BI: Banco de Investimentos
- BT: Balanço Total
- CAE: Classificação de Atividades Económicas
- CGD: Caixa Geral de Depósitos
- CP: Capitais Próprios
- GEM: Global Entrepreneurship Monitor
- IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- I&D: Investigação e Desenvolvimento
- INE: Instituto Nacional de Estatística
- IPL: Instituto Politécnico de Leiria
- OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- PME: Pequena e médias empresas
- SGM: Sociedade de Garantia Mútua
- SME: Small and Medium Enterprises
- TEA: Taxa de Atividade Empreendedora
- VAB: Valor Acrescentado Bruto
- VN: Volume de negócio

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda as temáticas do empreendedorismo e inovação nas Pequenas e Médias Empresas. Embora os termos empreendedorismo e inovação sejam, frequentemente relacionados, existe uma distinção clara entre os dois, no entanto um pode influenciar o outro.

Nestes termos, pode-se entender por empreendedorismo o processo de criação de algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos, sociais e pessoais. O empreendedorismo surge como um fenómeno de crescente destaque na sociedade, desenvolvendo a economia e tornando o mercado de negócios cada vez mais moderno e competitivo.

A inovação resulta no lançamento de novos produtos, processos ou serviços, na introdução de melhorias nos processos e, no estabelecimento de novos modelos de negócio. À medida que as organizações enfrentam cada vez mais pressão por inovação, a gestão eficaz tornou-se indispensável para elas e requer um trabalho dedicado, com competências e habilidades específicas.

O motivo que justifica o propósito do presente estudo está assente na análise dos factos ligados a estes acontecimentos, o estímulo que os mesmos acarretam para as economias atuais e a sua relevância na criação de emprego.

1.1. Objeto de estudo

Esta dissertação tem como objeto de estudo realizar uma análise da influência do empreendedorismo e da inovação nas empresas e como se desenrola a atividade exercida pela instituição bancária do ponto de vista do financiamento no apoio às PME relativo aos seus investimentos.

1.2. Objetivos do estudo

Esta investigação tem como finalidade a articulação de conceitos e questões que envolvam o empreendedorismo e a inovação aplicado às PME.

Especificamente, os objetivos deste estudo podem ser resumidos da seguinte forma:

- Compreender o empreendedorismo e inovação pertinentes às PME;
- Perceber em que medidas os dois fenómenos estão relacionados;

- Identificar qual a motivação predominante na implementação de medidas empreendedoras;
- Analisar quais os procedimentos decorrentes de um processo de crédito bancário às PME e fatores positivos e negativos a eles subjacentes;
- Perceber o contributo que a inovação tem para a rentabilidade das empresas;
- Investigar a fase do ciclo económico em que as empresas mais recorrem a empréstimos bancários e quais as formas de financiamento.

1.3. Contributo do tema para o ensino académico

Tendo em conta a atual envolvente económico-financeira e a influência que esta exerce sobre a criação, desenvolvimento e falência das empresas, torna-se relevante compreender os fatores que garantem que elas sobrevivam. A grande agitação dos mercados e a forte concorrência que existe entre várias empresas demonstra a importância da inovação e do empreendedorismo, permitindo às empresas se fortalecerem, marcando a sua posição face às novas exigências denotadas e se distinguindo de forma positiva.

Neste âmbito deseja-se compreender o processo empreendedor que motiva a criação de uma empresa e as inovações que lhe são inerentes e que garantem o seu crescimento. Pretende-se desse mesmo modo que esta dissertação funcione como um auxílio para futuros alunos na aquisição de conhecimentos de algumas das especificidades destes fenómenos.

1.4. Estrutura da dissertação

No que diz respeito à estrutura, a presente dissertação está dividida em sete capítulos. O primeiro e presente capítulo é a Introdução, que descreve o tema de trabalho, objetivos e como este está organizado. O segundo capítulo: a revisão da literatura, é de natureza teórica e congrega as diversas explicações sobre o empreendedorismo, a inovação e as PME, nomeadamente, os conceitos, a classificação e tipologia, e fatores que influenciam o seu desenvolvimento e gestão.

O terceiro capítulo é a metodologia, onde se apresenta o problema da pesquisa e os processos metodológicos utilizados, depois no quarto capítulo: a parte empírica, de carácter mais prático, com o estudo de caso, procede-se à análise de dados recolhidos e discussão de resultados. Seguidamente, no capítulo cinco tira-se conclusões, revelando alguns dos pontos

mais relevantes relacionados com o tema em questão; no sexto estão expostas as referências bibliográficas e no sétimo e último capítulo apresenta-se os anexos.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

No âmbito deste segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura de três elementos importantes para o desenvolvimento deste estudo: O Empreendedorismo, a Inovação e as Pequenas e Médias Empresas.

2.1. O Empreendedorismo

Na literatura sobre empreendedorismo há um nível notável de “paradigmas” a respeito da sua definição e não existe consenso entre os autores sobre o tema, mas em todas as teorias não se fala do termo sem fazer alusão ao que é o empreendedor. No ponto imediatamente abaixo faz-se a referência a diferentes definições do conceito e, nos pontos seguintes abordar-se-á os tipos de empreendedorismo existentes, as características do empreendedor e os fatores dinamizadores do empreendedorismo.

2.1.1. Evolução Histórica do conceito

O conceito de empreendedorismo é um conceito histórico-cultural, que deve ser analisado numa perspectiva multidimensional. É um conceito que faz parte de um conjunto de transformações que ajuda a construir/desenvolver uma pessoa, negócio ou organização, de modo a adquirirem competências para criar valor para si e para os outros (Bucha, 2009). O presente primeiro ponto do capítulo revisão da literatura serve para fazer uma viagem histórica, que permite perceber o que investigadores de referência precisaram sobre o tema do empreendedorismo. Este tema tem a sua origem na época medieval e na organização corporativa do trabalho (século XVIII) e surge do termo francês *entrepreneurs*, que significava uma pessoa que gostava de brigas. (ibid.:1).

As primeiras referências ao tema são alusivas ao ano de 1755, por Richard Cantillon, sendo um dos pioneiros neste campo. Na visão de Cantillon, os empreendedores compravam matéria-prima por um preço, com o objetivo de processá-la e voltar a vendê-la a um preço superior ainda não definido, ou seja, adquirir rendimentos que seriam aperfeiçoados face ao

capital investido. Na sua obra *Ensaio sobre a natureza do comércio em geral* (1755), o autor menciona que os empreendedores eram indivíduos que aproveitavam oportunidades para obter lucro, assumindo os riscos que pudessem surgir.

Em 1816, Jean-Baptiste Say demonstra interesse pelo empreendedorismo, este fazia a distinção entre empreendedores e capitalistas e entre o lucro de cada um, ao fazê-lo, associou os empreendedores à inovação e via-os como agentes da mudança (Filion, 1999). Para este, esses agentes económicos transferem recursos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, o autor via o empreendedor como um empresário que vivia na incerteza e utilizava invenções para criar valor e desenvolvimento económico; este autor foi o pioneiro a lançar uma visão clara sobre o tema e é considerado o “Pai do Empreendedorismo”. Uma das causas dessas invenções foi a Revolução industrial, em que muitas coisas estavam a ser inventadas, como por exemplo, a eletricidade.

Os agentes para empreenderem necessitavam de capital, capital esse que era financiado por investidores de risco, ou seja, um administrador que faz investimentos com o objetivo de obter altas taxas de retorno sobre o investimento.

Mais tarde, em 1928, o economista Joseph Schumpeter dá ênfase à associação do empreendedorismo com a inovação: “A essência do empreendedorismo (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais (...). (Filion, 1999). Outros autores também se debruçaram sobre o tema como Peter Drucker (1986), que menciona que o empreendedor é quem pensa no incremento da sua situação financeira em nome de uma ideia e que investe capital em algo incerto.

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹ (2010: 11), o empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes, contribuindo para a criação de uma cultura empresarial dinâmica e progreção na cadeia de valor.

Numa abordagem mais atual ao tema, José Moleiro Martins (2017: 25) afirma que o «empreendedorismo» é um processo de criação de valor através de uma combinação única de recursos na exploração de uma oportunidade de mercado.

¹ O GEM começou em 1999 como um projeto conjunto entre o Babson College (EUA) e a London Business School (Reino Unido). O objetivo era considerar por que alguns países são mais "empreendedores" do que outros. 18 anos depois, o GEM é o mais rico recurso de informações sobre o assunto, publicando anualmente uma série de relatórios globais, nacionais e de 'tópicos especiais'.

Na Tabela 2.1. é possível ver uma síntese sobre as definições de Empreendedorismo, segundo os autores mencionados.

Tabela 2.1: Contribuição de alguns autores para a compreensão do Empreendedorismo

Autores	Ano	Designações
Richard Cantillon	1755	Aproveitar oportunidades para obter lucro, assumindo os riscos que pudessem surgir.
Jean-Baptiste Say	1816	Distingue empreendedores e capitalistas e entre o lucro de cada um. Associou os empreendedores à inovação e como agentes da mudança.
Joseph Schumpeter	1928	O empreendedorismo sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais.
Peter Drucker	1970	Incremento da sua situação financeira em nome de uma ideia e que investe capital em algo incerto.
GEM	2010	Abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes. Contribui para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, onde as empresas procuram progredir na cadeia de valor.
José Moleiro Martins	2017	Processo de criação de valor através de uma combinação única de recursos na exploração de uma oportunidade de mercado.

É de se notar que a visão popular que o conceito surge das ciências económicas, e que com o passar do tempo vai se difundindo a outras disciplinas como ciências sociais e ciências gerenciais. No decorrer dos anos, o termo passou a ser utilizado com uma abordagem mais ampla pois abrange desde uma ação individual/organizacional orientada para o lucro económico até ações coletivas que visam à redução da desigualdade social, como por exemplo.

Nos dias de hoje, a palavra tem uma aplicação abrangente, referindo-se muito a ações dinâmicas em todas as organizações. Esta palavra funde-se muito sob teorias de economistas, já o conceito empreendedor surge de teorias de comportamentalistas, que será abordado no ponto 2.1.3.

2.1.2. Tipos de Empreendedorismo

A diversidade do empreendedorismo não é exclusiva da sua definição e conceitos, está também está assente na sua aplicação. Distingue-se então os três tipos de empreendedorismo: o Empreendedorismo de raiz (evidenciado em *start-ups*²), o Intra-Empreendedorismo e o Empreendedorismo social.

- Empreendedorismo de Raiz

No contexto de todas as definições apresentadas no ponto anterior, pode-se referir que a este conceito está incluído um processo criador, quer seja criação de riqueza, de valor, de mudanças, de formação ou crescimento de uma empresa ou de emprego. Segundo Caetano (2012: 19), o empreendedorismo é um fenómeno recente que tem suscitado muito interesse e quando associado à criação de empresas, assume relevância para o crescimento económico de qualquer país.

As empresas compreendem a importância do empreendedorismo para reforço da sua competitividade e permanência no mercado, de forma a manterem-se e a se sobressaírem no seu meio envolvente. O empreendedorismo é um termo muito usado no âmbito empresarial e está relacionado com identificação de oportunidades e transformá-las num negócio lucrativo, assumindo riscos calculados, fazendo o que for possível para que não se tenha insucesso. Soumodip Sarkar (2010), menciona que o empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida. Pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. Este tipo de empreendedorismo está então relacionado com novas empresas (*start-ups*). Este fenómeno consiste também na criação de produtos novos, por vezes aplicável a qualquer momento do ciclo de vida da empresa e noutros momentos, ou, de uma forma mais limitada, aplicada à fase de preparação e arranque da empresa, a fase que leva da ideia, ao modelo e plano de negócio.

² Start-up é o termo utilizado para definir empresas ou negócios criados de raiz ou em fase de arranque, ou seja, empresas inovadoras com potencial de crescimento.

- Intra-empendedorismo

O Intra-empendedorismo é outro tipo deste grande fenómeno. Dornelas (2003 *apud* Bucha, 2009)³ afirma que Intra-empendedorismo é o desenvolvimento, dentro de uma grande empresa, para criar, testar internamente e expandir ou melhorar certos serviços, tecnologias e métodos dentro de uma organização. O intra-empendedorismo é o processo que ocorre dentro dos limites de uma empresa, através do melhor uso dos seus talentos empreendedores, este visa o desenvolvimento em todos os quadros funcionais da empresa. Neste seguimento, Martins (2017) enaltece que o intra-empendedorismo se centra em «reenergizar» e reforçar as capacidades de uma organização, capacidades essas que estão em cada uma das áreas ou departamentos da empresa. Intra-emprender é ter colaboradores a trabalhar “como se fossem sócios/ parceiros do negócio”, focados e a cumprir com os objetivos da empresa. Este fenómeno pode ser também um processo de renovação dentro de uma empresa, podendo estar associado à inovação, introduzindo um produto ou serviço novo no mercado.

Um intra-empendedor tem liberdade de executar uma ação e tem “voto na matéria” no que toca a argumentação e decisões e, tem como motivação a recompensa organizacional. Ele delega, mas também colabora e, tem interesses de dentro e de fora da empresa. Este tipo de empreendedorismo acaba por ser indispensável para as empresas pois recria a sua cultura empreendedora interna e é um dos recursos importante para empresas de alta competitividade, fazendo com que o indivíduo tenha a iniciativa de criar e procurar oportunidades de negócio para a organização na qual trabalha.

Conforme Carvalho e Costa (2015: 84), considera-se que o intra-empendedor é aquele que ao invés de criar a sua própria empresa, tenta inovar e/ou identificar oportunidades no seio da organização onde trabalha. Assim, os colaboradores têm um cumprimento com a entidade e fundam ideias ou atitudes empreendedoras que vão de encontro à visão da empresa.

Trata-se de um método eficiente, porque liberta o génio criativo dos empregados. Este método surgiu em conformidade com a falta de êxito no alcance de objetivos, porque, para além de todo o preparo técnico, há questões ou pareceres pessoais dos empregados que podem dar uma maior probabilidade de um projeto vingar. O intra-empendedorismo é também um incentivo aos funcionários, pois o sucesso da empresa pode ser também o sucesso do indivíduo, uma vez que, o colaborador, se demonstrar ideias inovadoras pode ter

³ Dornelas, José Carlos, 2003, Empreendedorismo corporativo- Como ser empreendedor, Inovar se diferenciar na sua empresa, Rio de Janeiro: Saraiva, ISBN: 978-853-52126-24.

mais chances de progredir na carreira, por exemplo ou, conforme os lucros da empresa, pode ser atribuído um prémio aos empregados por apresentarem ideias criativas, que tenham sido implementadas e que foram bem sucedidas.

Segundo Aguado (2011) para ser um intra-empendedor é preciso trabalhar com rigor, não se limitar a seguir ideias, “pegar na bandeira” e dar os passos necessários para arrancar com as mesmas. O autor ainda informa que um intra-empendedor, exatamente como um empendedor, não será feliz se não desenvolver as atividades que lhe agradam. «Colocar rédeas curtas a um intra-empendedor, salvo casos excepcionais, prejudicará a organização, o próprio intra-empendedor e o empendedor». (ibid:1).

Existem semelhanças entre o empendedorismo de raiz e o intra-empendedorismo, das quais enalte-se que os dois envolvem a identificação de uma oportunidade de negócio, os mesmos implicam uma gestão de risco associado e ambos envolvem uma criação de valor. Na Tabela 2.2., enumeram-se algumas diferenças entre os dois.

Tabela 2.2: Diferenças entre empendedorismo e intra-empendedorismo

Empendedorismo	Intra-empendedorismo
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Riqueza 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a situação da empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Procura de financiamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura do potencial interno
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de estratégias e culturas organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve trabalhar dentro de uma cultura existente e a oportunidade deve estar coerente com a estratégia da organização
<ul style="list-style-type: none"> • Risco Controlado 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade de funcionamento

Fonte: Adaptado de Dornelas (2003) *apud* Bucha (2009)

Martins (2017) enumera outras diferenças, algumas delas registam-se nos seguintes aspetos: no empendedorismo (*star-up*), o empendedor é independente e no intra-empendedorismo, o empendedor pode ter de partilhar o protagonismo e mérito com outras pessoas da empresa; o empendedor de raiz tem pouca segurança e não dispõe de uma rede protetora, no entanto, o empendedor, no intra-empendedorismo, dispõe de maior margem para erros, visto que a empresa pode absorver o insucesso; outro aspeto é que o empendedor de raiz é confrontado com uma limitação de recursos, enquanto que o no

intra-empendedorismo, o acesso ao financiamento para investigação e desenvolvimento (I&D) e a instalações produtivas é facilitado.

- Empendedorismo social

O empreendedorismo social é uma ação inovadora que está voltada para uma situação ou problema social, visando enfatizar o capital social, como por exemplo o respeito e confiança. Recorre-se então a atitudes que incrementem o empreendedorismo social, podendo incluir ou não, atividades lucrativas. Para Azevedo, Franco e Meneses (2010: 43), a inovação social é uma área relativamente jovem. As empresas sociais são, à bastante tempo, uma parte importante da economia e dos serviços públicos, enquanto o empreendedorismo social tem ganho maior reconhecimento nos anos recentes, com redes extensas, apoio financeiro e centenas de exemplos em todas as regiões.

O impacto social das ideias está diretamente relacionado à capacidade de gerar benefícios, diretos e indiretos, para o maior número possível de pessoas afetadas pelo problema social, e de provocar mudanças significativas na estrutura do sistema atual. Essa ideia deve ser facilmente assimilada por todas as pessoas envolvidas, gestores e executores do projeto, parceiros e, sobretudo, pela população beneficiada.

À semelhança do que acontece com o termo empreendedorismo de raiz e intra-empendedorismo e respetivo conceito de empreendedor e intra-empendedor, também neste caso se sublinha o papel do empreendedor social. Segundo Carvalho e Costa (2015) os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras, identificando o que não está a funcionar e resolverem o problema mudando o sistema, disseminando a solução e persuadindo sociedades inteiras a seguir um novo rumo. Os empreendedores sociais procuram fomentar a mudança, envolvendo-se em processos de adaptação, aprendizagem e inovação e manifestam um sentido de responsabilidade para com a população e pelos resultados. A sua força e criatividade estão na sua capacidade de gerar soluções eficientes e eficazes para os problemas identificados.

Hulgard e Ferrarini (2010) dão ênfase à criação de valor social e a compreensão de formas coletivas de mudança social, mencionando que a inovação social não deixa de ser importante se a atenção é dada apenas ao resultado monetário porque este vai garantir a criação de um valor social, tal como o combate à pobreza, justiça social, entre outros. O processo de empreendedorismo social exige principalmente o redesenho de relações entre comunidade,

governo e setor privado, tentando desenvolver parcerias, ou seja, uma missão social com interesse nos negócios. O resultado final desejado é a promoção da qualidade de vida social, cultural, económica e ambiental com o intuito de se criar algo sustentável, não sendo a criação de riqueza um objetivo central, mas sim um meio.

2.1.3. Características do empreendedor

Não se pode falar de empreendedorismo sem fazer referência à palavra empreendedor, palavra essa que vem do termo francês *entrepreneur*, que adquiriu o seu significado atual no século XVII e que significa aquele que assume riscos e começa algo de novo. (Bucha, 2009). O empreendedor era tido como a pessoa ousada que conduzia projetos e estimulava o progresso económico, mediante novas e melhores formas de agir. O termo empreendedor refere-se àquele que é dinâmico, multifacetado e influenciado por mudanças tecnológicas e sociais.

O Empreendedor é caracterizado por uma iniciativa individual, visando ao lucro económico. Este está direcionado para as necessidades do mercado, assume riscos porque encara situações de incerteza e procura entendê-las como oportunidades de negócios. Ele “vai atrás” de novas soluções e novos produtos, introduz novos métodos de produção, implementa estratégias competitivas, lidera a organização e motiva os colaboradores a estarem presentes de corpo e alma, combatendo os obstáculos que possam surgir e fazer com que os objetivos comuns sejam alcançados. “Empreendedor é aquele que é capaz de conceber, de pôr em prática, e de estimular nos que o acompanham, uma atitude de desafio permanente, de vontade de superação da indiferença. (...) O empreendedor tem como característica principal o espírito criativo”. (Duarte e Esperança, 2012).

Havendo duas abordagens no que toca ao empreendedorismo: economista, referenciada nos pontos acima, retratamos agora a abordagem comportamentalista. A abordagem comportamentalista do empreendedorismo refere-se à motivação e ao comportamento humano. Os comportamentalistas fundamentam a sua análise na relação entre as características pessoais, da personalidade e a atividade empreendedora, realçando atitudes como a criatividade e intuição, e outros aspetos psicológicos e sociais do comportamento humano.

Muitos autores viam os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal. (Filion,1999).

David McClelland (1961) foi o primeiro a realizar um estudo conciso sobre este tema contribuindo efetivamente para as ciências associadas ao mesmo. Este demonstrou que os empreendedores possuem uma alta necessidade de realização e de controle, identificava assim a necessidade dos empreendedores de obter poder. Para o autor, o empreendedor é aquele que consegue a autorrealização, sendo esta a sua teoria fulcral. Este definiu o empreendedor como sendo “alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal”. Considerava que o empreendedor era o gestor de uma grande organização. O autor definiu a sua teoria de que, para criar um negócio bem-sucedido o empreendedor tinha por base somente dois fatores: a necessidade de autorrealização e a necessidade de poder. No entanto esta teoria passou a ser criticada por diversos comportamentalistas devido à sua simplicidade, demonstrando que existem vários fatores inerentes ao comportamento do empreendedor, define-se assim as características dos empreendedores. (ver Figura 2.1). Leite (2012) realça que especializar-se de forma criativa e transferir a tecnologia do saber para um projeto empresarial é o objetivo do empreendedor. Muitos autores subscreveram e subscrevem ainda, a visão de McClelland de que a chave é a motivação para a realização, afirmando que grandes realizadores são aqueles que aceitam a responsabilidade das decisões e lutam para atingir as soluções para os problemas. (Filion, 1999).

Características dos Empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Figura 2.1: Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

Fonte: Hornaday (1982); Meredith, Nelson e Neck (1982); Timmons (1971) *apud* Fillion (1999)⁴

Martins (2017) também faz referência às características dos empreendedores, algumas são: a iniciativa e necessidade de realização; a criatividade- capacidade de imaginar e visionar cenários competitivos alternativos; a tenacidade apesar do fracasso- o empreendedor deve ser persistente, pois alguns passam por várias adversidades; a confiança- eles confiam nas suas capacidades para realizar os objetivos e; a autodeterminação; a gestão do risco- os empreendedores só devem aplicar os seus recursos num projeto quando for viável.

Todavia, ainda não se pode afirmar com certeza se um indivíduo vai ser um empreendedor de sucesso ou não. O espírito empreendedor diz respeito às pessoas, às suas opções e ações para criar, adquirir ou gerir uma empresa, ou ao seu envolvimento no processo de tomada de decisões estratégicas de uma empresa. Este deve apresentar competências pessoais para se adaptar e evoluir ao longo do seu percurso empresarial, nomeadamente uma forte personalidade, criatividade e capacidades de liderança.

⁴ Hornaday, J.A. **Research about living entrepreneurship.** In Encyclopedia of Entrepreneurship. 1982, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp. 20-34.

Meredith, G.G., Nelson, R.E., Neck, P.A., **The Practice of Entrepreneurship.** 1982, Geneva, International Labour Office.

Timmons, J.A., **Black is Beautiful- is it Bountiful?**, Harvard Business Review, 1971, pp. 81-94

2.1.4. Fatores dinamizadores do empreendedorismo

A Globalização e o consumo virtual são fenómenos evidentes do grande avanço tecnológico das últimas décadas e uma das consequências naturais disso foi a entrada de novos mercados, novos produtos e novos segmentos de consumidores, daí as empresas terem a noção de que surgem novos desafios a serem superados a cada instante e que têm de estar atentos a esta tendência e preparados para contornar possíveis obstáculos, sendo assim o empreendedorismo uma solução milagrosa de maneira a gerar crescimento económico.

O GEM define as motivações para a criação de negócios, uns têm essa atitude empreendedora por necessidade e outros por oportunidade de negócio. Relativamente à primeira, a origem da implementação de uma ideia pode estar no facto de a pessoa não querer trabalhar por conta de outrem, ou por não se conseguir integrar no mercado de trabalho, criando o autoemprego. Quanto à segunda, essa traduz uma vontade empreendedora e o reconhecimento de oportunidades de melhorias de negócio, mesmo em tempos de crise, pode ocorrer por exemplo, surgir um convite para fazer parte de uma sociedade. Em média, três quartos dos entrevistados, globalmente, na pesquisa de 2016, afirmaram que optaram por procurar uma oportunidade como base para as suas motivações empreendedoras. (GEM, 2016).

As economias impulsionadas pela inovação e empreendedorismo mostraram a maior proporção de líderes motivados por oportunidades, com 79%, mundialmente. Para avaliar a prevalência relativa de empreendedores de oportunidades *versus* aqueles que são motivados pela necessidade, o GEM criou o Índice Motivacional. Portugal apresentou, em 2016, um Índice Motivacional de 2.7%. (ibid:1)

O empreendedorismo está associado a aspetos criativos e intuitivos pois tenta projetar o futuro, imaginando o impacto dessa ação num médio e longo prazo, de forma sustentável, pelo que é um desafio compreender as razões que determinam, incentivam e restringem a atitude empreendedora. Abaixo trata-se de temas como a estrutura, as redes organizacionais e a cultura de uma empresa podem fomentar o fenómeno do Empreendedorismo.

2.1.4.1. Estrutura e Redes Organizacionais

Numa fase inicial associava-se o empreendedorismo só à criação de novos negócios, mas como passar do tempo, de acordo com Carvalho e Costa (2015) surgiram novos contributos que enriqueceram esta temática, considerando que este fenómeno pode ser desenvolvido numa organização já existente, dando-lhe uma dimensão corporativa.

Entende-se por estrutura organizacional o conjunto de responsabilidades, autoridades e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Os fatores configuradores da estrutura organizacional são: os órgãos operacionais ou hierárquicas (diversos departamentos e pessoas que lá trabalham- estruturação do trabalho e das tarefas) e definição dos elementos principais da empresa, dos quais os funcionais e os operacionais. Define-se também mecanismos de controlo, coordenação, decisão e comunicação. Uma estrutura organizacional visa definir papéis, definir regras, instituir grupos de consulta para antecipar, formalizar o conflito no grupo de participação, trabalhando em equipa.

As organizações desenvolvem formas particulares de comportamento que se tornam na “forma como eles fazemos as coisas por lá” devido à sua repetição e ao seu reforço. Isso suporta um conjunto de crenças partilhadas acerca do mundo empresarial e como lidar com ele, estando isso incrementado na estrutura da organização. Portanto, o empreendedorismo depende da partilha de informação, uma vez que, as soluções a tomar devem ser definidas na empresa, envolvendo todos os níveis da estrutura interna.

A troca de experiências e a cooperação, em aglomerados ou em redes, podem ajudar os empresários/ empreendedores a encontrar inspiração e aconselhamento, a aceder a tecnologia e conhecimento ou identificação de parceiros.

O tipo de estrutura é tão importante como a área de negócios sobre a qual se vai desenvolver a estratégia. É a estrutura que, em grande parte, restringe, guia e forma as opções estratégicas que a empresa pode gerar. Por vezes, a estrutura organizacional de uma dada empresa pode ser demasiado rígida, hierárquica e burocrática para se adaptar com facilidade às rápidas variações do ambiente empresarial, por isso pode ser indispensável haver deslocação do poder para os gestores intermédios. Essa deslocação do poder fomenta assim a iniciativa individual, sem que seja necessária a aprovação hierárquica formal, fazendo aumentar a eficácia das ações de reação ao mercado envolvente e o incremento da eficiência da organização em ambientes dinâmicos.

A estrutura de decisão descentralizada assenta em gestores intermédios melhor informados e conhecedores dos pormenores contextuais, o que proporciona à organização decisões mais pertinentes e ações mais imediatas. Os executivos aperceberam-se que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado.

A estrutura organizacional de uma empresa não é uma componente fixe e estática, esta pode ser mudada, se houver uma mudança significativa na estrutura do setor de atividade.

Quando se trata de empreender, as empresas mais bem-sucedidas são aquelas cujas estruturas organizacionais promovem o desenvolvimento do conhecimento através de processos formais de pesquisa, da experiência, prática e interação entre funcionários, clientes e fornecedores. (Riel, 2011). Entretanto, a escolha de uma nova posição deve ser direcionada para desenvolver um novo sistema de atividades complementares para obter vantagem sustentável, uma vez que a necessidade de melhorias em processos, bens e serviços têm se tornado essencial para a sobrevivência das organizações. Por outro lado, as estruturas organizacionais concebidas para operações rotineiras não são eficientes em gerar as respostas necessárias em um mercado em constantes alterações.

Existem diferentes tipologias de estruturas organizacionais, nomeadamente: a estrutura simples, funcional, divisória, matriz e projetada. De acordo com Damba (2015), estes tipos dependem de algumas variáveis: o ambiente, quanto mais dinâmico e complexo for o ambiente mais orgânica deve ser a estrutura; a idade: as organizações tendem a repetir os seus comportamentos e por isso, com a idade, tornam-se mais previsíveis e mais formalizadas; a dimensão; a tecnologia e a cultura organizacional.

Em síntese, os projetos de fomento ao desenvolvimento empresarial podem ser usados, de uma forma geral, para terem melhorias nos processos internos e organizacionais, que permitam reduções de custos e criação de valor. Aliado a isto está também todo o conhecimento tácito existente na empresa, nos colaboradores, e o conhecimento explícito nas suas patentes e marcas, que são motores de diferenciação.

2.1.4.2. Cultura e o fomento da iniciativa empreendedora

A cultura é um dos fatores primordiais para explicar o nível de desenvolvimento atingido, ela é o resultado da contribuição de todos os intervenientes de uma organização. Segundo Simões (1997), a cultura de empresa pode ser definida como o conjunto de valores, normas, crenças e suposições que um grupo utiliza para responder à adaptação externa e à articulação interna.

A disseminação da cultura pode ser um fomento à iniciativa empreendedora, referindo-se a um processo de tornar-se num empreendedor, ao “fazer vir a ser” quem ainda não é empreendedor. Apesar dos traços empreendedores serem mais prevalentes em alguns indivíduos do que noutros, o empreendedorismo pode ser promovido, os traços empreendedores podem florescer, isto cria um círculo virtuoso onde podem aparecer mais empreendedores. Procura-se que surjam certas motivações nos indivíduos como a realização pessoal e o desejo de independência, motivações essas que estão relacionadas com iniciativa e a capacidade de ação.

O fomento da iniciativa empreendedora está relacionado com o empreendedorismo corporativo, que faz alusão à aplicação da atitude empreendedora que se pretende incorporar numa empresa, pois a presença de empreendedores na empresa potencia o seu crescimento de uma organização. O processo de cultura empreendedora está inerente à aprendizagem, a planos de formação com base neste fenómeno que é o empreendedorismo, fazendo com que os colaboradores também possam pensar em soluções de melhoria ou numa evolução. Soumodip Sarkar (2010) afirma que identificar e nutrir um potencial empreendedor ao longo do processo de educação pode produzir mais empreendedores de sucesso. O desafio das empresas é conseguir desenvolver os seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que as suas ideias se realizem.

No seguimento deste pensamento e de acordo com Martins (2017): “A cultura organizacional empreendedora reflete o estímulo do intra-empreendedorismo”. As organizações têm o intuito de influenciar os seus funcionários em aspetos quanto à vontade de assumir riscos, à autonomia e concretização de ideias, acompanhamento do mercado e orientação para os resultados de longo-prazo. A cultura de uma organização deve estar aberta a novas ideias, não importa de onde elas vêm, o importante é extrair as ideias mais promissoras para as suas áreas de foco. (Riel, 2011).

Algumas entidades incrementam cursos de empreendedorismo na sua cultura organizacional, o objetivo dos cursos de empreendedorismo é estimular a criatividade, reforçar a autoestima dos participantes e capacidade para ser bem-sucedido na vida pessoal e profissional, sendo assim visto como uma oportunidade de crescimento. Desenvolver uma cultura empreendedora pressupõe a absorção de valores de uma organização, os padrões, hábitos e aspirações coletivas do meio envolvente do empreendedor.

Para que se crie um ambiente propício à geração de empreendedorismo interno, é necessário que os líderes das organizações promovam o empreendedorismo, sendo que a melhor forma de o fazer é trabalhar para que os conceitos e estratégias ligados ao tema sejam assimilados por todos os colaboradores, clientes e fornecedores. Isso, provavelmente, provocará a contaminação da cultura organizacional pelo "vírus" do empreendedorismo. Contudo, pode-se afirmar que o resultado da evolução do empreendedorismo é uma consequência da envolvente cultural emergente nas empresas.

2.2. A Inovação

Neste ponto tem-se como objetivo perceber o papel da inovação no desenvolvimento económico das empresas. Começa por fazer-se referência aos conceitos e à classificação da inovação (2.2.1, 2.2.2), seguindo-se pela gestão pela inovação numa empresa (2.2.3) e, a inovação e rentabilidade (2.2.4) conclui este ponto.

2.2.1. Definição e Conceito de inovação

O termo inovação vem do latim *innovare*, que significa fazer algo novo. (Silva e Neves, 2003). Ao longo do tempo, muito se tem discutido acerca do termo inovação, relativamente sobre a sua natureza, suas características e sua classificação, procurando perceber qual o seu efeito para o desempenho das empresas e no desenvolvimento económico-financeiro em geral.

O conceito de inovação baseia-se na definição clássica de Joseph Schumpeter realizada na sua obra *The Theory of Economic Development*, de 1934, em que menciona que, para ocorrer inovação no âmbito organizacional, deve haver a combinação de materiais e forças. Ou seja,

produtos, processos ou outros elementos viáveis para pôr em prática uma ação inovadora. Relativamente a este conceito há a tendência de se confundir o mesmo com a noção de invenção. Ainda nesta obra, Schumpeter faz a distinção entre as duas palavras. Segundo o mesmo, a invenção é uma ideia, um esboço ou um modelo para um produto, processo ou sistema, novo ou aperfeiçoado, mas que não está ainda materializado no mercado. A inovação só se concretiza com a introdução no mercado, assim a inovação é o processo de transformar boas ideias em uso prático.

Inovar não está intrínseco apenas a novos produtos, processos ou serviços, vai além disso, passa também pela procura de um conceito novo e/ou uma prática de gestão diferente. Drucker (1986) menciona que a inovação também inclui a imitação criativa, ou seja, a introdução de algumas alterações nas características de um produto/processo lançado por um pioneiro, adaptando-se às necessidades dos clientes.

A inovação é o processo que inclui atividades técnicas e de gestão e resulta na comercialização de novos produtos ou melhorados, ou na utilização de novos ou aperfeiçoados processos. A inovação para alguns representa uma oportunidade e para outros significa uma ameaça porque, quando cria aumentos de competitividade, pode ser considerada um fator fundamental para trazer progressos para uma empresa ou momentos de crise para outras.

Sarkar (2007: 30) refere ainda que “inovação é muito mais do que crescer e tentar manter a posição no mercado. É sobre introduzir novos produtos ou processos ou romper com os existentes no mercado.” Pode-se afirmar que a inovação é uma ferramenta primordial para algumas empresas, tendo como intuito se desenvolverem em termos de crescimento económico. A palavra inovação está associada à criatividade, enaltecendo a habilidade para gerar ideias, alternativas e soluções a um determinado problema de forma fácil e original com o intuito de adquirir-se novos conhecimentos e fomentar a mudança, em alguns casos.

O conceito pode incluir aspetos tão diversos como a adoção de novas soluções tecnológicas ou processos de trabalho, o lançamento de novos produtos, a descoberta de uma nova fonte de matérias-primas, um novo processo de produção, um novo modo de prestar serviço pós-venda, o fomento do conhecimento e criatividade nos colaboradores, entre outros. Sobre a amplitude da aplicação do conceito, Carvalho, Lopes e Reimão (2011: 27) afirmam que:

Atualmente, a inovação deve ser entendida não só através da dimensão tradicional da «tecnologia dura» - relacionada com o investimento e a infraestrutura – como também

da «tecnologia suave» - mudanças na gestão e organização - e, em geral, dos valores intangíveis do conhecimento e da criatividade.

Inovação pode ser também definida como: fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência em processos, quer produtivos quer administrativos ou financeiros, quer na prestação de serviços, procura-se assim potenciar e ser motor de competitividade.

Godinho (2013: 17) refere-se ao conceito de uma forma mais informal, afirmando que “inovação consiste em produzir novos produtos com processos já existentes ou, concomitantemente, em produzir novos produtos com novos processos”. Querendo assim dizer que existem diferentes formas de inovar, tanto nos produtos como nos processos, assim as diferentes formas podem ser vantajosas para os consumidores de novos produtos como para as organizações que optam por novos processos.

A partir desta diferenciação e proximidade de definições, é difícil formular uma definição clara do termo, mas pode-se reter a noção de que a inovação é vista como um processo dinâmico e interativo de mudança. É como um processo que conduz ao desenvolvimento e comercialização ou adoção de produtos e processos novos ou melhorados, com o fim de satisfazer todos os participantes.

2.2.2. Classificação da inovação

A inovação tem diversas classificações, que variam do tipo de benefício ao grau de inovação, neste ponto será feita referência a algumas delas, tendo por base a visão de diferentes autores, como se pode verificar abaixo, na Tabela 2.3.

Quanto à origem do processo, pode ser chamada de inovação aberta ou fechada. Inovação aberta significa que a empresa utiliza fontes e informações externas para seus processos de inovação como clientes, fornecedores, universidades, patentes e outros. Para Hulgard e Ferrarini (2010), na inovação aberta muitos sujeitos estão envolvidos de forma intencional ou não, assim nenhuma empresa ou instituição é capaz de controlar a entrada de ideias, processos e tecnologias alinhados para o mesmo resultado. Todo o processo organizacional ocorre dentro e fora da organização e o resultado decorre da colaboração de muitos atores. Já as empresas que apostam apenas no uso do conhecimento interno no seu desenvolvimento realizam a chamada inovação fechada.

Outra classificação distingue o tipo de inovação: de produto e de processo. A primeira refere-se à produção e comercialização de produtos novos ou melhorados, enquanto a segunda se concretiza na criação e/ou adoção de novos bens de equipamento ou na introdução de novos processos de produção (Carvalho *et al.*, 2011). Este tipo de inovação envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, incluindo uns totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. (MANUAL DE OSLO, OCDE⁵, 2006). No entanto, uma inovação de produto, por norma, exige novos processos de produção e novos equipamentos e vice-versa.

A inovação de produtos ou de processos pode, ainda, ser diferenciada através da dicotomia novo para a empresa versus novo para o mercado (Conceição e Ávila, 2001). A classificação da inovação novo para a empresa engloba modificações e melhorias nos produtos/processos existentes na empresa, mas que não sejam novas no mercado, podendo outras empresas do mesmo setor de atividade ter adotado tais melhorias; já a classificação novo para o mercado compreende produtos/processos que são novos para a empresa e para o mercado.

Define-se outros dois tipos de Inovação, as organizacionais ou dos métodos de gestão e as de marketing (Carvalho *et al.*, 2011). As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. (Manual de Oslo, OCDE, 2006).

Em relação ao grau da inovação, há a dicotomia de inovação radical (ou de ruptura) *versus* incremental. A inovação radical é baseada numa novidade tecnológica, leva à criação de um novo mercado, podendo ou não levar à descontinuidade do mercado existente, a vertente tecnológica pode-se consistir só em elementos novos ou na junção destes com outros

⁵ A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) sucede à Organização para a Cooperação Económica Europeia (OEEC) criada em 1947 para conduzir, na Europa, a implementação do Plano Marshall de reconstrução da Europa no pós II Guerra Mundial. A OECD é um fórum único no qual os governos de 30 democracias trabalham juntos para endereçar os desafios económicos, sociais e ambientais da globalização. A OECD também está na vanguarda dos esforços para compreender e ajudar os governos a responder a novos desenvolvimentos e inquietações, como a governança corporativa, a economia da informação e os desafios de uma população que envelhece.

elementos e aspetos técnicos que já haviam sido aplicados anteriormente por outras empresas. Inovação incremental poderia ser definida como a inovação que incorpora melhoramentos (características técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes. (Cruz e Tironi, 2008). Nesta linha de pensamento, mas dito de outra forma: “A inovação radical está associada às empresas realizarem as suas atividades de forma diferente e a inovação incremental está associada ao fazer de melhor forma.” (Martins, 2017).

Tabela 2.3: Classificação da Inovação

Classificação da Inovação	Variável de classificação	Autores
Inovação aberta/ Inovação fechada	Uso de fontes de informação externa/ empresas que apostam apenas no uso do conhecimento interno.	Hulgard e Ferrarini (2010)
Inovação de produto/ Inovação de processo	Produção e comercialização de produtos novos ou melhorados/ Criação e/ou adoção de novos bens de equipamento ou na introdução de novos processos de produção.	Manual de Oslo, OCDE (2006); Carvalho <i>et al.</i> (2011)
Novo para a empresa/ Novo para o mercado	Modificações nos produtos ou processos existentes na empresa, mas que não sejam novidade no mercado/ Processos que são novos para a empresa e para o mercado.	Conceição e Ávila (2001)
Inovação Organizacionais/ Inovação de Marketing	Mudanças em práticas de negócios ou nas relações externas da empresa/ Mudanças no design do produto e na embalagem e na promoção.	Manual de Oslo, OCDE (2006); Carvalho <i>et al.</i> (2011)
Inovação radical/ Inovação incremental	Baseada numa novidade tecnológica, leva à criação de um novo mercado (fazer diferente)/ Incorpora melhoramentos (características técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes, (Fazer de melhor forma).	Cruz e Tironi (2008); Martins, (2017).

A inovação pode ter várias classificações, mas, basicamente, surge sob dois formatos: radical e incremental, que acabam por englobar e relacionar as outras diversas classificações de inovação, abordadas por diferentes visões e autores diferentes.

A radical é aquela que agrega valor, introduzindo uma mudança drástica no funcionamento da organização, do setor de atividade ou da economia. Este tipo de inovação altera o modelo de negócios e, algumas vezes, revoluciona todo o mercado introduzindo novos concorrentes de diferentes indústrias. A inovação incremental decorre quando se aperfeiçoa/melhora o produto/processo dominante, sem ameaçar a sua existência, reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos, acabando por ser ações complementares para enfrentar as exigências do mercado.

2.2.3. Gestão pela inovação numa empresa

Gestão de Inovação é a capacidade de gerenciar continuamente ideias para novos produtos ou serviços, processos, formas organizacionais ou melhorias elementares de um modelo de negócio e, consequencialmente, o seu sucesso. A maior parte das inovações, em especial as mais bem-sucedidas, resultam de uma busca consciente e intencional de oportunidades para inovar, dentro e fora da empresa. Para tal, criam-se estratégias de inovação, que servem para identificar as áreas mais promissoras em que uma empresa pode alcançar taxas de crescimento de lucro superiores.

A inovação é fundamental, pois através dela, as organizações podem manterem-se ou tornarem-se mais competitivas no mercado. O processo de inovação faz com que empresas se tentem afastar da estabilidade, da sua zona de conforto e possam desenvolver novos negócios, procurando assim obter vantagem competitiva.

Conto, Júnior e Vaccaro (2016) sublinham que a vantagem competitiva é caracterizada pela percepção do mercado na diferenciação e na criação de valor em produtos e serviços que, até então, não estavam disponíveis aos consumidores. Assim, a competitividade e a inovação estão estritamente ligadas, tal como ilustra a Figura 2.2., porque, num mundo globalizado e tecnologicamente avançado, “vencem” aqueles que forem mais inovadores.

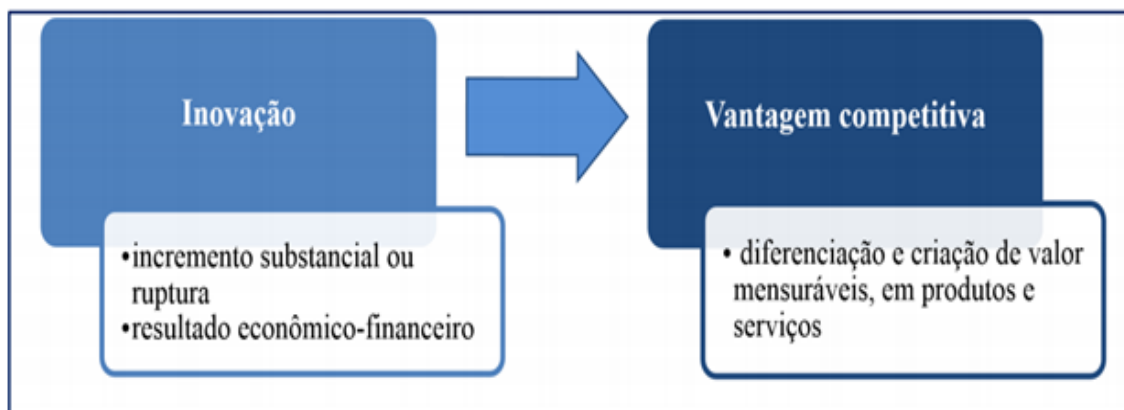


Figura 2.2: Relação entre Inovação e Vantagem Competitiva

Fonte: Conto [*et al.*] (2016)

Numa perspectiva integrada da inovação, uma empresa ganha valor se apreender as oportunidades de mercado e conseguir transformar ideias em produtos bem-sucedidos devido à sua capacidade para resolver problemas. Igartua, Garrigós e Oliver (2010) referem que se as empresas não estiverem predispostas para difundir uma cultura de inovação não vão ter a possibilidade de oferecer aos seus clientes experiências novas, nem vão ter a capacidade de acompanhar as mudanças do ambiente externo, perdendo competitividade e quota de mercado. Todavia, as vantagens competitivas advêm de mudanças expressivas, quer seja de produtos ou processos, que resultam de pesquisa de informação, descoberta, experimentação e adaptação. Entre os principais agentes externos e as suas contribuições, destacam-se: fornecedores, instituições de ciências e tecnologia (ICTs), consumidores, competidores e intermediários. (Côrrea, 2012). É necessários existir conhecimentos técnicos que se devem complementar com científicos e ligações com agentes económicos externos.

Na maioria dos casos, as empresas usam os concorrentes como base de referência para as suas próprias iniciativas de inovação. Com isso, as estratégias competitivas tendem a ser muito parecidas dentro do mesmo mercado e, apenas a empresa que se afasta do grupo competitivo de empresas, consegue cumprir seu papel de aumento de competitividade e por consequencialmente criar maior riqueza. A inovação é um fator chave da vantagem competitiva e do o crescimento sustentável do negócio (ibid:1).

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) referem que a inovação de sucesso depende de dois fatores: dos recursos técnicos e da capacidade de gerir eficazmente estes recursos. Há um conjunto de aspetos inerentes à gestão de inovação que vão definir a sua eficácia, dos quais: a gestão

da oportunidade e risco- deve haver um acompanhamento de perto da inovação quer de bens ou serviços, ou processos produtivos, de forma a evitar fracassos e riscos não calculados; a integração de recursos técnicos e humanos- fundamental para um perfeito desenvolvimento e; a interação com o consumidor- para potenciar o sucesso e possível fidelização.

De acordo com Martins (2017: 48) “as organizações inovadoras adotam um estilo de «gestão participativa» com a prática do *empowerment*- que significa conceder poder aos colaboradores”. Assim pode-se fomentar e extrair a energia criativa dos colaboradores e atribuir-lhes responsabilidades relativas à gestão, podendo eles ter um pouco de liderança com base na monotorização do seu próprio trabalho.

A criação de valor de uma organização depende e averigua-se na Gestão, em que se denota o desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança, e o envolvimento das pessoas que dela fazem parte, trabalhando de forma coletiva, tendo por base ações coordenadas com os objetivos da empresa.

Com o passar do tempo, começou a ser notório que a importância dada à estratégia de inovação, mais concretamente, à parte correspondente ao nível financeiro deixou de ser o único aspeto a ter-se em conta, privilegiando também o processo e as pessoas.

Outro aspeto da gestão pela inovação a ter presente está inerente à área de I&D. Cada vez mais assiste-se a um crescimento da investigação que liga os elevados níveis de atividade empreendedora ao crescimento económico. (Sarkar, 2007:31). A área de I&D pode e deve ser usada para as organizações desenvolverem melhores produtos, de acordo com preferências dos clientes; para melhorarem nos processos, e para de uma forma geral haver melhorias nos processos internos e organizacionais da empresa, que permitam reduções de custos e criação de valor.

É de se salientar que gerir a inovação é uma tarefa de alta precisão, requerendo gestores de grande qualidade e com habilidade para alcançar o sucesso. O crescimento das empresas e, por conseguinte, das economias, depende em primeiro lugar da qualidade da sua gestão. Por norma, quando as empresas crescem, aumentam a sua capacidade de inovação e de criatividade. No caso das *start-ups*, Ries (2012: 255) considera que:

À medida que as *startups* crescem, os empreendedores podem construir organizações que aprendam a equilibrar as necessidades de clientes existentes com os desafios de encontrar novos clientes para satisfazer, gerindo linhas de negócios existentes e explorando novos modelos de negócio – tudo em simultâneo.

A gestão pode evidenciar-se no desenvolvimento de novos produtos ou na aplicação de conhecimento e promoção da criatividade dos colaboradores. Em suma, pode-se afirmar que a gestão pela inovação consiste no papel do líder, na estrutura da empresa e na aprendizagem contínua da organização.

2.2.4. Inovação e Rendibilidade

De acordo com o Manual de Oslo da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE) (2006), as empresas inovadoras possuem competências estratégicas (visão de longo prazo, como por exemplo, a capacidade de antecipar tendências do mercado) e organizacionais (cooperação interna e externa, entre outros) que lhes permite inovar. No entanto, o processo de inovação é arriscado e tem resultados imprevisíveis. Sarkar (2010: 109-110) menciona que “Inovar torna-se desconfortável para as empresas, já que implica necessariamente mudança e assunção de riscos. Contudo e paradoxalmente, a sobrevivência das empresas depende, em larga medida, da sua capacidade para inovar”.

Para se tratar deste subtítulo, é necessário definir rendibilidade. Entende-se por rendibilidade a qualidade ou aptidão para produzir renda. Este conceito está diretamente associado ao retorno e avaliação do nível de eficiência ou nível de empenho. Portanto, a inovação numa empresa só pode ser considerada um sucesso se o valor criado com ela for superior aos custos incorridos no seu desenvolvimento.

A rendibilidade é um fenómeno momentâneo e não tem uma determinada longevidade devido à elevada concorrência, ou seja, a imitação por parte dos concorrentes pode conduzir a lucros mais reduzidos. Apesar desta realidade, observam-se exemplos de níveis persistentes de rendibilidade em algumas empresas. Portanto, a tarefa dos investigadores é desenvolverem uma forma que explique a tendência para as empresas atingirem uma rendibilidade elevada bem como os fatores da empresa que contribuem para a persistência dos lucros.

A lógica Schumpeteriana (1934 *apud* Coright Author(s), 2012) é retratada para tentar explicar a rendibilidade relativamente persistente de algumas empresas. A explicação do ator aponta que a inovação tende a gerar rendibilidade elevada até que a imitação leve à sua diminuição. Num primeiro momento, os empreendedores obtinham um monopólio com altos

lucros, que eram posteriormente erodidos a partir das imitações das demais empresas. (Neutzling e Pedrozo, 2009).

As inovações, depois introduzidas no mercado e aceites pelos consumidores, gerariam enormes lucros aos empreendedores/ inovadores, estes lucros poderiam ser chamados de lucros monopolísticos, visto que num primeiro momento, só o inovador domina a oferta de determinado produto/serviço, o «dono da inovação» estaria a receber sua «gratificação» merecida pelo seu trabalho e por ter assumido todos os riscos existentes ao apostar no desenvolvimento dessa inovação. Os lucros ganhos pela pessoa que teve a iniciativa inovadora, fazia com que surgissem outros empresários, que o imitassem e obtivessem também uma parcela dessas inovações. Assim começa o processo concorrencial de imitação por parte das outras indústrias. A este acontecimento Schumpeter deu o nome de “destruição criadora”. Sobre este assunto, Schumpeter (1982) destaca que:

(...) o encanto está quebrado. Os novos estabelecimentos começam a surgir continuamente sob o impulso dos lucros sedutores. Ocorre uma reorganização completa da indústria com aumento de produção, lutas concorrenciais, superação dos estabelecimentos obsoletos, possível demissão dos trabalhadores, etc... O resultado final deverá ser um resultado de equilíbrio, na qual, com os novos dados, reine novamente a lei do custo.

Posto este facto, as empresas com novos produtos/processos a serem introduzidos no mercado são, posteriormente, imitados pela concorrência, em diferentes modos, querendo isso dizer que o desenvolvimento de ações inovadoras afetam a dinâmica de rendibilidade em geral, provocando uma reação em todo o sistema económico.

A teoria Schumpeteriana move-se, através de ciclo económico, como é demonstrado na Figura 2.3. O ciclo de crescimento da inovação ocorre em quatro fases: (a) Ascensão: quando o nível do produto está a crescer acima da linha de tendência de longo prazo; (b) recessão, que se inicia após o pico, com declínio no nível de atividades; (c) depressão, com queda do nível de produto abaixo da linha de tendência, até o ponto mínimo; e (d) recuperação: onde a economia pode iniciar uma nova fase para poder vingar.

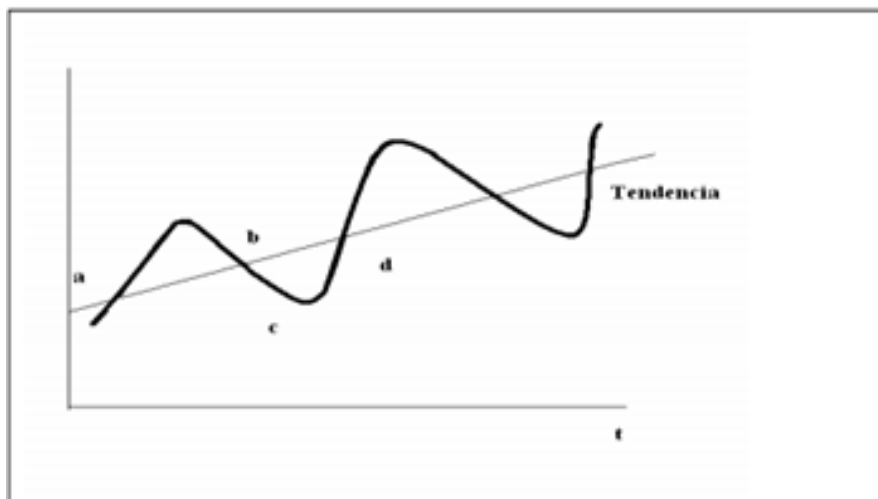


Figura 2.3: Ciclo económico na lógica de Schumpeter

Fonte: Schumpeter (1982) *apud* Neutzling e Pedrozo (2009)⁶

Para este autor o período de prosperidade é caracterizado pelo aparecimento de ondas de inovação e de empresários qualificados, sendo que, com o passar do tempo, os lucros produtivos se normalizavam, as inovações anteriores se tornavam obsoletas e a economia em si entraria novamente num momento de recessão e conseqüentemente começaria nova crise. Estas crises fariam com que surgissem novamente, inovações trazendo desenvolvimento e crescimento e contribuindo para a evolução do sistema.

Conforme Riel (2011) o objetivo de uma organização é criar novos negócios que tenham sucesso, resultando em crescimento sustentável de renda e de lucro e que ofereçam valor inovador tanto aos clientes como à própria empresa, por isso esses negócios têm que ser “alimentados” até que eles possam permanecer por conta própria. Por conseqüente, os decisores de uma empresa só devem fazer um investimento se a taxa de retorno interna esperada for maior do que a taxa de juro do mercado. Portanto, baixos valores de rentabilidade dos capitais investidos podem dificultar ou mesmo impossibilitar a obtenção de fundos necessários à realização de futuros investimentos ou mesmo à simples manutenção da atividade de uma empresa, pelo um processo de implementação de inovação tem de ser estudado previamente e eficaz.

⁶ SCHUMPETER, Joseph, **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**, Edição Abril S.A. Cultural e Industrial, São Paulo, 1982, Tradução de Maria Sílvia Possas.

Contudo, pode-se afirmar que crises sentidas, são desequilíbrios económicos que afetam as organizações e as mesmas devem procurar soluções, através das inovações, para restaurar um novo equilíbrio tanto para as empresas como para a economia num todo.

2.3. As PME- Pequenas e Médias Empresas

Neste ponto visa-se entender o papel das Pequenas e Médias Empresas. Começa por fazer-se à sua caracterização e a sua importância no tecido empresarial português (2.3.1 e 2.3.2 respetivamente), seguindo-se pelo subponto Empreendedorismo e inovação nas PME (2.3.3) e as dificuldades e os fatores facilitadores dos fenómenos de empreendedorismo e de inovação nas PME (2.3.3.1) concluem este ponto.

2.3.1. Definição e caracterização

Em Portugal refere-se a PME como Pequenas e Médias Empresas, que é uma tradução direta do termo utilizado nos países da União Europeia “SME – *Small and Medium Enterprises*”, e é regulamentada pelo Decreto-Lei 372/2007⁷, e congrega informação de 3 variáveis: número de efetivos, volume de negócios, balanço total, classificando-se em 3 categorias: micro, pequenas e médias empresas.

Por tipologia, as empresas médias são aquelas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não passe dos 50 milhões de euros ou menos de 43 milhões de balanço total; as pequenas empresas empregam menos de 50 empregados e que detenha um volume de negócio ou balanço total até 10 milhões de euros; relativamente às microempresas, estas empregam menos de 10 pessoas ao serviço e cujo volume de negócios não exceda 2 milhões de euros. A Tabela 2.4 demonstra a categorização das PME.

⁷ A certificação de PME, nos termos do presente decreto-lei, é aplicável às empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e da Inovação (MEI). Decreto-lei publicado no Diário da República, 1ª série, nº213, de 6 de novembro de 2007.

Tabela 2.4: Categorização das PME

Dimensão	Nº de efetivos	Volume de negócio (VN) ou Balanço Total (BT)
Media	<250	<=50 milhões de euros de VN ou <= 43 milhões de euros de BT
Pequena	<50	<= 10 milhões de euros VN ou BT
Micro	<10	<= 2 milhões de euros de VN ou BT

Fonte: Elaboração Própria com base na informação do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI)⁸

No que respeita aos modelos de propriedade e gestão, Simões (1997:54) procedeu a uma classificação das empresas vistas por quatro grupos:

- familiares, quando a maioria do capital e a gestão estão concentradas num grupo familiar restrito;
- de quadros, no caso de as empresas terem sido criadas ou adquiridas por técnicos especializados, frequentemente já com experiência da indústria, os quais mantêm uma posição de liderança na orientação estratégica e gestão corrente da empresa; há empresas de quadros onde o indivíduo assume claramente a liderança, enquanto em outras existe um sistema “colegial” de definição das linhas de orientação;
- mistas, onde se observa uma separação parcial entre propriedade e gestão: a empresa é gerida por um dos sócios (eventualmente com apoios familiares), mas ele não detém uma posição maioritária no capital; e
- integradas em grupos económicos, quando a maioria do capital da PME em causa é detido, total ou parcialmente, por um grupo de grande envergadura.

Conforme o IAPMEI (2007) para além da experiência empresarial própria, uma grande maioria (62%) dos empreendedores têm empresários na família. Os resultados mostram que em cerca de 30% das *start-ups* existem laços de parentesco entre, pelo menos, dois dos sócios.

⁸ O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, abreviadamente designado por IAPMEI, tem por missão promover a inovação e executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, visando o reforço da competitividade das micro, pequenas e médias empresas (PME) que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e da Inovação.

No seguimento da classificação acima referida, Martins (2017: 66) refere que «apesar de existir a tradição de os pequenos negócios serem maioritariamente de natureza familiar, perante os desafios da globalização o domínio de *expertise*⁹ indica ser um fator determinante da criação de *start-ups* (tecnológicas)».

Existe a opinião comum de que uma grande parte das empresas são criadas e desenvolvidas em contexto familiar, pois, por norma, quando os pais têm um negócio próprio, é incutido aos filhos que sigam os mesmos passos que eles, através da educação e da experiência que possam ter ao trabalhar com os mesmos, sendo que esses negócios possam vir a passar de geração a geração. No entanto, tendo a globalização como um fator importante e devido às alterações no ambiente envolvente, vão se desenvolvendo novos produtos e serviços, que se difundem em diferentes modelos de gestão ou em melhorias tecnológicas nos negócios já existentes.

2.3.2. A importância das PME no tecido empresarial português

As PME assumem um papel cada vez mais importante no crescimento e desenvolvimento económico.

Conforme Martins [*et al.*] (1989) as PME's representavam, à data, mais de 40% da exportação nacional, sendo mais de metade das exportações industriais da sua responsabilidade, no entanto, uma parte muito significativa das PME's não tinham atividade exportadora regular. Como o *boom* da *Internet*, verificou-se um aumento considerável na criação de emprego, registando-se um declínio dos setores tradicionais na economia e, por consequência, um crescimento dos setores dos serviços e dos setores tecnológicos, o que fez surgir muitas oportunidades de acesso nas pequenas empresas para fornecer produtos e serviços. A globalização foi um fator que fez aumentar a pressão competitiva nas empresas, contribuindo para o aumento da produtividade através da utilização de fatores tecnológicos, dando origem a novas iniciativas empresariais e posteriormente a novos mercados.

Contrariamente a projeções passadas, é notória uma evolução, pois as PME apresentam valores bastante significativos. Conforme IAPMEI (2007) o estímulo ao Empreendedorismo constituiu uma prioridade para Portugal, tendo em vista o rejuvenescimento do tecido

⁹ *Expertise* é uma palavra de origem francesa que significa experiência, especialização, perícia. Consiste no conjunto de habilidades e conhecimentos de uma pessoa, de um sistema ou tecnologia.

empresarial do país e a manutenção de um padrão de crescimento assente em atividades de elevado valor acrescentado. As PME cobrem todos os setores industriais, o comércio e os serviços e desempenham uma ação indispensável no que respeita à capacidade de inovação, à qualidade e diversidade de produtos e serviços que oferecem, à sua localização por todo o território português e à grande mão-de-obra que empregam.

Em 2016, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE)¹⁰, evidenciou-se a continuação da evolução positiva dos principais indicadores económicos do setor empresarial. O Pessoal ao serviço cresceu 3,5% e o Volume de negócios (VN) aumentou 2,7%, face a 2015.

Das empresas não financeiras, a sua grande maioria são PME. Em 2016, as empresas não financeiras concentraram 93,1% do Volume de negócios e 89,4% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) do setor empresarial português, mais 6,1% e mais 3,6% que em 2008, respetivamente, como se verifica na Figura 2.4.

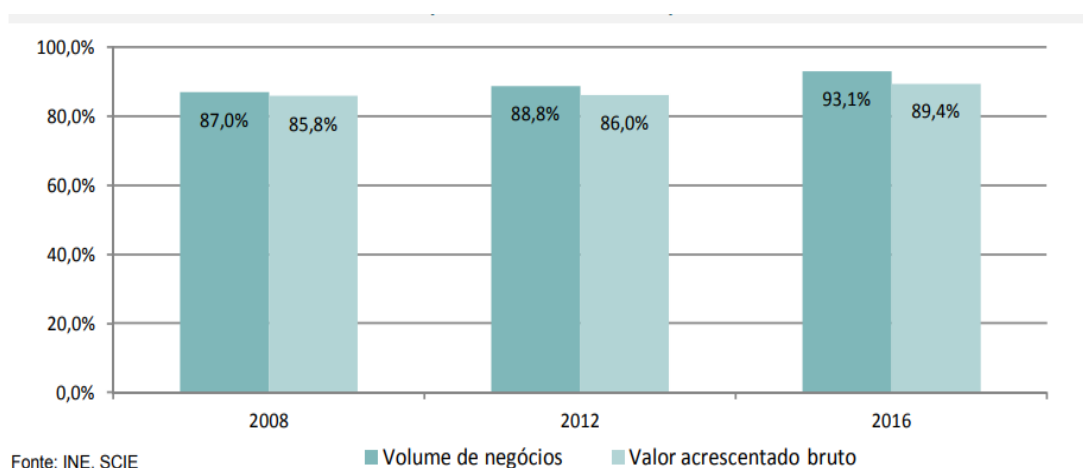


Figura 2.4: Peso das empresas no total da economia (2008, 2012 e 2016)

Fonte: INE (2016)

¹⁰O INE- Instituto Nacional de Estatística, IP, tem por Missão produzir e divulgar de forma eficaz, eficiente e isenta, informação estatística oficial de qualidade, relevante para toda a Sociedade.

O peso das empresas de pequena e média dimensão têm vindo a crescer no universo empresarial português. Segundo dados de 2017, disponibilizados pelo IAPMEI¹¹- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, existem 1.162.069 PME sediadas em Portugal, estas representam 99,9% do tecido empresarial português, que por sua vez corresponde a 79,9% do emprego e 59,9% do volume de negócios nacional (IAPMEI, 2017). Na classificação de PME, a categoria de microempresa é a que está em maioria (96,3% do total), manifestando-se com maior expressão em termos de emprego (peso de 58%), e também, ainda que de forma mais acentuada, em termos de volume de negócios (peso de 32,1%). (IAPMEI, 2017).

As pequenas empresas, representam 3,2%, dentro do total das PME, tendo um peso de 23,8% na criação de emprego e 32,9% no volume de negócios. E, por fim, as médias empresas com uma percentagem reduzida (peso de 0,5% do total de PME), contando com 31,4% do emprego e, no que toca a volume de negócios, tem um peso de 34,9% do total.

As PME mostram uma grande capacidade de adaptação face à evolução da situação económica, uma vez que a gestão empreendedora das micro e pequenas empresas ao fazer-se com base numa estrutura administrativa menos burocrática que a das grandes empresas, possibilita a introdução de alterações e adaptações com maior rapidez e flexibilidade, comparativamente ao que sucede em empresas de maior porte. Conforme Duarte e Esperança (2012) os novos negócios, especialmente os promovidos por PME têm desempenhado um papel fundamental neste processo por duas razões: maior flexibilidade para a adoção de inovações radicais e; redução na importância das economias de escala.

Em suma, as PME têm uma alta relevância para o tecido empresarial português, uma vez que, na totalidade de empresas a nível nacional, este tipo de empresas tem mais peso e assim, são as principais fontes de criação de emprego no setor empresarial e as que mais contribuem para o crescimento económico.

¹¹ O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, abreviadamente designado por IAPMEI, tem por missão promover a inovação e executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, visando o reforço da competitividade das micro, pequenas e médias empresas (PME) que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e da Inovação.

2.3.3. Empreendedorismo e inovação nas PME

A dinamização do empreendedorismo é, hoje em dia, um elemento central do crescimento económico, principalmente quando articulada com a inovação. Para Drucker (1986) a Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. A criação de novos negócios ou projetos e a promoção do autoemprego têm sido estimulados por diversas organizações devido aos persistentes e crescentes níveis de desemprego, assim o empreendedorismo é tido como uma forma de promover o crescimento.

Durante um bom período de tempo tinha-se a ideia de que só as grandes empresas tinham capacidade de ter atitudes inovadoras e empreendedoras e que as PME estavam assim em desvantagem. Para combater essa desigualdade entre as grandes empresas e as PME, as últimas podem, dentro das suas capacidades, introduzir modelos de inovação ao implementar novos processos de gestão, produção, técnicas de expansão de vendas ou serviços, instituindo um ambiente de empreendedorismo, determinante para a competitividade das organizações (Cunha, 2004). Pequenas empresas, assim como empresas em início de atividade, através da sua capacidade flexível e de adaptação, estão aptas a abraçar os novos nichos de mercado, desenvolver novas tecnologias e diferentes formas de atuar, aumentando a sua competitividade, obrigando outras empresas a desempenhar melhor as suas funções no mercado. As vantagens associadas à Inovação e Empreendedorismo são claras: criação de novas empresas, criação de novos empregos e a promoção da competitividade e o desenvolvimento de ferramentas de negócios inovadores. Segundo Duarte e Esperança (2012) o empreendedorismo é um forte impulsionador do mercado e uma componente chave numa economia de mercado cada vez mais globalizado e competitivo. No entanto, o facto de um país ter elevada proporção de PME não significa que seja empreendedor. O empreendedorismo tanto pode ser induzido pela oportunidade, refletindo o desejo de materializar uma oportunidade de negócio, como pode ser induzido pela necessidade, levando os indivíduos a optarem pela constituição de um negócio próprio. (ibid).

De acordo com Simões (1997), a inovação, nos domínios tecnológico, comercial e organizacional, torna-se decisiva para a afirmação competitiva das PME portuguesas. Estes fenómenos têm vindo a crescer, ao longo dos anos, consoante o ambiente turbulento do mercado.

Caetano (2012: 21) afirma ainda que “Portugal tem progredido, nos últimos anos, na atitude dos seus cidadãos face ao empreendedorismo e apresenta taxas de empreendedorismo razoáveis. Para se verificar a evolução dos fenómenos, o principal índice de comparação é a Taxa de Atividade Empreendedora *early-stage*¹², que é a tradução do termo *Early-Stage Entrepreneurship Activity* (TEA), utilizado pelo Projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)¹³. Esta taxa mede a percentagem da população adulta entre 18 e 64 anos que está a iniciar um negócio (*start-up* com um período inferior a 3 meses) ou proprietário de um novo negócio com menos de 42 meses. Segundo o GEM (2016), Portugal apresentou uma TAE de 8,15%, abaixo da média da União Europeia (8,37%).

2.3.3.1. Dificuldades e Fatores facilitadores dos fenómenos de empreendedorismo e de inovação nas PME

Dificuldades dos fenómenos

As atividades de inovação e empreendedorismo podem ser obstruídas por diversos fatores. Incluem-se fatores económicos, como custos elevados e deficiências de demanda, fatores específicos a uma empresa, como a carência de pessoal especializado ou de conhecimentos, e fatores legais, como regulações ou regras tributárias. (Manual de Oslo, OCDE, 2006). A barreira de natureza humana, está presente não só pela falta de pessoal qualificado, mas também pela falta de planos de formação não orientados para o Empreendedorismo e Inovação. Neste seguimento Caetano (2012: 20) enaltece que “às dificuldades sentidas do crescimento económico e no emprego também não são alheias as carências ao nível das vocações empresariais e a falta de empresários qualificados, que se traduz em escassas iniciativas de empreendedorismo”. Acerca da falta de conhecimentos, Leite (2012) refere que uma boa ideia pode acabar comprometida por não se dominar os fatores económicos e

¹² Projetos empreendedores que ainda estejam em fase inicial.

¹³ O Global Entrepreneurship Monitor é o principal estudo de empreendedorismo do mundo. O GEM é um recurso confiável de empreendedorismo para organizações internacionais importantes como as Nações Unidas, o Fórum Económico Mundial, o Banco Mundial e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), fornecendo conjuntos de dados personalizados, relatórios especiais e opiniões de especialistas.

financeiros para gerir fundos, analisar investimentos e o sentido do marketing e por vezes, não ter quem os ajude.

Outras situações em que são representadas dificuldades são, por exemplo, a existência de cortes de pessoal, o que pode criar um ambiente de insegurança e as pessoas que temem pelo emprego, geralmente, evitam fazer propostas arriscadas; a barreira tecnológica, em que a tecnologia necessária, por vezes, ainda não está completamente desenvolvida, podendo existir uma dependência tecnológica do exterior ou, o facto de as infraestruturas necessárias serem caras.

Fazendo referência ao principal entrave, o acesso a fontes de financiamento é o argumento dificultador mais utilizado pelos empresários. Para se inovar um negócio já existente ou praticar o empreendedorismo de raiz, não basta ter ideias criativas, é necessário ter recursos financeiros para os estabelecer, recursos esses que muitas empresas não têm ou têm insuficientes, vendo-se obrigados a ter de recorrer a capitais alheios para realizar os seus projetos. Mas, para tal existem critérios de análises associados, por parte dos detentores das fontes de financiamento. Dantas (2013) afirma que a indisponibilidade das instituições financeiras para financiar projetos significa, essencialmente, que os projetos que lhes são propostos não parecem suficientemente credíveis, seja pelo escasso envolvimento dos promotores, seja pela falta de fundamentação efetiva do projeto ou pela não disponibilização de garantias satisfatórias. Dantas, na mesma obra, mais informa que a atividade de inovação tem custos, por isso dificilmente alguma organização estaria disponível para afetar os seus recursos em situações de risco sem um prémio no caso de sucesso.

Ao inovar, questões legais e a burocracia são outras questões a ter em conta, as organizações têm de “proteger” a sua propriedade intelectual, como por exemplo, celebração de contratos, em que o contratado não possa divulgar as características da atividade da empresa; na criação de patentes, os seus direitos de autor têm de ser assegurados, para dificultar o acesso a informação por outrem, evitando a imitação e, tudo isso acarreta custos, por isso a carga fiscal e excessiva burocracia também “complicam a vida” de quem pretende inovar.

Dantas (2013) sublinha ainda que o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo se vê limitado também por restrições regulamentares e barreiras à circulação além-fronteiras, que decorrem de enquadramentos legislativos e regulamentos de associações de outros países, em termos administrativos, laborais, fiscais, entre outros, isolando assim as empresas do contexto internacional, dificultando-lhes o contato com empresas mais avançadas.

É notória a dificuldade na implementação destes fenómenos nas PME também devido à escassez de um departamento de I&D em algumas empresas e, conseqüentemente, um orçamento correspondente à sua atividade. Por norma, não existe uma área funcional específica dedicada à inovação, nem mesmo um orçamento específico. (Crevani, *et al.*, 2011).

Alguns aspetos de gestão também contribuem para a inibição da inovação e empreendedorismo, nomeadamente, o tempo de maturidade de um projeto, uma vez que, quanto maior for o prazo de retorno ao investimento, maior a tendência para a resistência do projeto. Existem várias modalidades de financiamento para os diferentes tipos de projetos das empresas, a seleção do meio de financiamento depende das necessidades da empresa, da natureza do projeto a financiar, valor e duração.

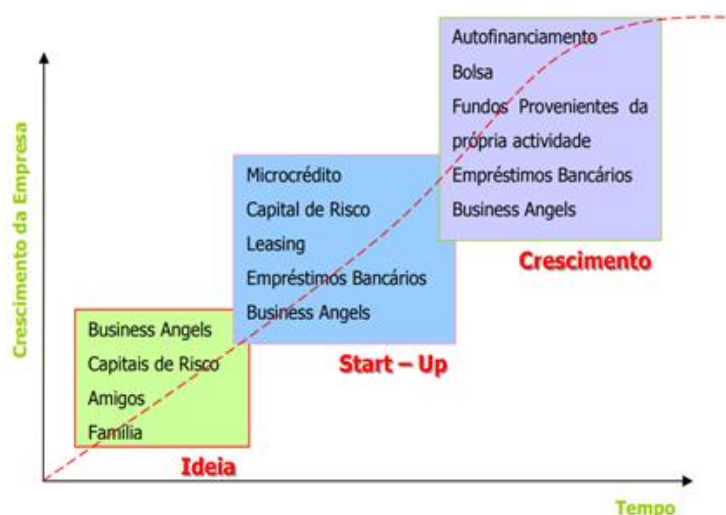


Figura 2.5: Fontes de financiamento de acordo com a fase em que se encontra a empresa

Fonte: Instituto Politécnico de Leiria - Manual do empreendedor, p. 45 Adaptado de Inovar (2007).

De acordo com o Instituto Politécnico de Leiria (IPL), no Manual do Empreendedor, o capital existente para financiar um projeto “são sempre escassos em relação aos fins a que

se pretende que sejam afetos”. Desta forma, tendo em consideração a fase do ciclo económico em que se encontra uma empresa existem formas e fontes distintas de financiamento, como se pode verificar na Figura nº2.5. No entanto, o acesso só é viável mediante a apresentação de um histórico por parte das empresas, que permita avaliação pelos bancos do nível de libertação de *cash-flows* para liquidação da dívida e apresentação de garantias que assegurem uma adequada cobertura do risco. (Manual do Empreendedor, IPL, 2007).

Relativamente às *start-ups*, Ries (2012) afirma que as que são financiadas por capitais de risco e de iniciativa própria possuem naturalmente alguns atributos estruturais por serem pequenas e independentes. O autor considera que as *start-ups* requerem três atributos: recursos limitados, mas seguros; autoridade independente para o desenvolvimento do seu negócio e; uma participação pessoal no resultado. Estes atributos estruturais são apenas um pré-requisito, não uma garantia de sucesso, porém, não estar bem estruturado pode conduzir a um fracasso pois, os recursos, ainda que limitados devem fornecer uma certa estabilidade para aquilo que se pretende alcançar.

Em conformidade, o IAPMEI (2007: 15) enaltece que “existe uma falha ao nível de mercados financeiros, no que respeita ao financiamento das atividades empresariais das PME. Esta circunstância agrava-se quando falamos do empreendedorismo em geral, e das *start-ups* em particular.” O acesso das empresas, em fases iniciais do seu ciclo de vida, ao financiamento é, normalmente difícil, sendo que na grande maioria das vezes, uma empresa em construção, *start-up*, recorre a capitais alheios, em especial, empréstimos bancários, sendo frequente outros produtos similares como o *Leasing*, continuando estes a ser a fonte de financiamento privilegiadas pelos empresários para os seus projetos. (ibid:1)

Fatores facilitadores dos fenómenos

No entanto, estes fenómenos são também influenciados por fatores facilitadores, fatores esses que podem ser derivados do ambiente externo ou fatores que envolvem o empreendedor. Os fatores provenientes do ambiente externo correspondem ao meio envolvente económico: a performance da economia global e local, a tecnologia existente, a cultura, as variáveis demográficas e geográficas, o acesso ao capital, os impostos e a legislação. No entanto, estes fatores estão fora do controlo do empreendedor. Os fatores que envolvem o empreendedor, dependem da sua personalidade, comportamento, habilidade e

preferências. De acordo com Barroso (2017: 10), quando o empresário ou gestor tende a gerir o negócio e a centralizar o poder em torno de si - atuando em diversas áreas, impondo suas características pessoais à empresa e aos seus funcionários, utilizando a intuição como principal base para tomada de decisão - o planeamento estratégico da organização pode acabar por ser desalinhado, podendo pôr em risco o sucesso do negócio. Querendo isto dizer que, ao se realizarem atividades de empreendedorismo e inovação, o gestor, não pode ter em conta só a sua realização pessoal, mas também nos funcionários e todos os outros fatores que abrangem o ambiente externo.

As PME precisam ser apoiadas na aquisição de competências necessárias para se adaptarem às novas condições alusivas ao empreendedorismo e inovação. Um fator facilitador seria a existência de campanhas de incentivo a estes fenómenos, onde se pudesse ilustrar casos de empresas bem-sucedidas, de forma a incentivar o desenvolvimento de competências empresariais. Sobre esse assunto Martins [*et al.*] (1986: 127) afirma que o IAPMEI, foi o primeiro passo no sentido de uma política de apoio às PME. A área do empreendedorismo e Inovação é uma das áreas de intervenção desta instituição e a mesma está vocacionada para:

- Apoiar o empreendedorismo inovador de base empresarial, através de programas e serviços;
- Dinamizar a inovação empresarial e a gestão da inovação;
- Promover, gerir e monitorizar dinâmicas de eficiência coletiva, nomeadamente *clusters*, redes colaborativas e transferência de tecnologia.

No âmbito do financiamento e das falhas de mercado no acesso do mesmo nas fases iniciais do ciclo de vida das empresas, o IAPMEI desenvolveu o Programa de Inovação Financeira para o Mercado das PME (INOFIN). Dentro desse programa foram criadas medidas para a intervenção do Sistema Nacional de Garantia Mútua (SGM), com o intuito de emitir garantias que facilitem o acesso ao crédito por parte das *star-ups* portuguesas. As SGM são entidades maioritariamente privadas, sujeitas ao controlo e supervisão do banco central português, que emitem as garantias em favor não só das PME, mas também de empresários em nome individual e empréstimos a estudantes do ensino superior. (IAPMEI, 2007).

No contexto de melhorar estes fenómenos, foi criado em 2011, o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação¹⁴, um programa governamental, com envolvimento da sociedade civil, que visa estimular o empreendedorismo e a inovação em Portugal.

¹⁴ Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação, abreviadamente designado por Programa Estratégico E+I, estabelecido pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2011, de 16 de Dezembro, publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 240, de 16 de Dezembro de 2011.

2.4. Resumo de Literatura

No primeiro ponto da revisão de literatura aborda-se o tema do Empreendedorismo.

O conceito de empreendedorismo é um conceito histórico-cultural, que deve ser analisado numa perspectiva multidimensional. É um conceito que faz parte de um conjunto de transformações que ajuda a construir/desenvolver uma pessoa, negócio ou organização, de modo a adquirirem competências para criar valor para si e para os outros (Bucho, 2009). Na literatura sobre empreendedorismo há um nível notável de “paradigmas” a respeito da sua definição e não existe consenso entre os autores sobre o tema, mas em todas as teorias não se fala do termo sem fazer alusão ao o que é o empreendedor.

Este tema tem a sua origem na época medieval e na organização corporativa do trabalho (século XVIII) e surge do termo francês *entrepreneurs*, que significava uma pessoa que gostava de brigas. (Bucha, 2009). Em 1816, Jean-Baptiste Say, um economista francês demonstra interesse pelo empreendedorismo, Say fazia distinção entre empreendedores e capitalistas e entre o lucro de cada um(...) ao fazê-lo, associou os empreendedores à inovação e via-os como agentes da mudança (Filion, 1999). Para este, esses agentes económicos transferem recursos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, o autor via o empreendedor como um empresário que vivia na incerteza e utilizava invenções para criar valor e desenvolvimento económico; este autor foi o pioneiro a lançar uma visão clara sobre o tema foi considerado o “Pai do Empreendedorismo”.

Segundo o GEM (2010: 11), o empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes. Numa abordagem mais atual ao tema, José Moleiro Martins (2017: 25) afirma que o «empreendedorismo» é um processo de criação de valor através de uma combinação única de recursos na exploração de uma oportunidade de mercado. Através das inúmeras definições foi notória a visão popular que o conceito surge das ciências económicas, e que com o passar do tempo vai se difundindo a outras disciplinas como ciências sociais e ciências gerenciais.

Dentro deste tema existem três tipos de empreendedorismo: o Empreendedorismo de raiz (evidenciado em *start-ups*), o Intra-empreendedorismo e o Empreendedorismo social.

O Empreendedorismo de Raiz está inerente a um processo criador, quer seja de riqueza, de valor, de mudanças, de formação ou crescimento de uma empresa ou de emprego. Pode surgir de uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de

fazer algo. Este fenómeno consiste também na criação de produtos novos, por vezes aplicável a qualquer momento do ciclo de vida da empresa e noutros momentos, ou, de uma forma mais limitada, aplicada à fase de preparação e arranque da empresa, a fase que leva da ideia, ao modelo e plano de negócio.

O tipo de empreendedorismo que visa o desenvolvimento em todos os quadros funcionais de uma empresa é o Intra-empreendedorismo. É um processo que ocorre dentro dos limites de uma empresa, através do melhor uso dos seus talentos empreendedores. Intra-empreender é ter colaboradores a trabalhar como se fossem sócios/ parceiros do negócio, focados e a cumprir com os objetivos da empresa. Conforme Carvalho e Costa (2015: 84), considera-se que o intra-empreendedor é aquele que ao invés de criar a sua própria empresa, tenta criar, inovar e/ou identificar oportunidades no seio da organização onde trabalha. Assim, os colaboradores têm um cumprimento com a entidade e fundam ideias ou atitudes empreendedoras que vão de encontro à visão da empresa. Trata-se de um método eficiente, porque libera o génio criativo dos empregados. As diferenças mais evidentes destes dois tipos de empreendedorismo acima referidos é que no primeiro o empreendedor é independente, tem recursos mais limitados e tem um risco maior, enquanto que o intra-empreendedor pode ter que partilhar o mérito com colegas de trabalho, pois prevalece o potencial interno da empresa e, neste caso, há uma maior margem para erros porque a empresa pode absorver o insucesso.

Por fim, o outro tipo de empreendedorismo é o social que consiste numa ação inovadora que está voltada para uma situação ou problema social, visando enfatizar o capital social, como por exemplo o respeito e confiança, recorre-se então a atitudes que podem incluir ou não, atividades lucrativas. O processo de empreendedorismo social tem início numa ‘ideia’, associada a um ou mais problemas sociais relevantes. O impacto social das ideias está diretamente relacionado à capacidade de gerar benefícios, diretos e indiretos, para o maior número possível de pessoas afetadas pelo problema social. Essa ideia deve ser facilmente assimilada por todas as pessoas envolvidas, gestores e executores do projeto, parceiros e, sobretudo, pela população beneficiada.

À semelhança do que acontece com o termo empreendedorismo de raiz e intra-empreendedorismo e respetivo conceito de empreendedor e intra-empreendedor, também neste caso se sublinha o papel do empreendedor social. Segundo Carvalho e Costa (2015) os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras, identificando o que não

está a funcionar e resolverem o problema mudando o sistema, disseminando a solução e persuadindo sociedades inteiras a seguir um novo rumo.

Nos dias de hoje, a palavra empreendedorismo tem uma aplicação abrangente, referindo-se muito a ações dinâmicas em todas as organizações e num mundo cada vez mais global. Esta palavra funde-se muito sob teorias de economistas, já o conceito empreendedor surge de teorias de comportamentalistas. A palavra empreendedor vem do termo francês *entrepreneur*, que adquiriu o seu significado atual no século XVII. “Empreendedor é aquele que é capaz de conceber, de pôr em prática, e de estimular nos que o acompanham, uma atitude de desafio permanente, de vontade de superação da indiferença. (...) O empreendedor tem como característica principal o espírito criativo”. (Duarte e Esperança, 2012).

A abordagem comportamentalista do empreendedorismo refere-se à motivação e ao comportamento humano. Os comportamentalistas fundamentam a sua análise na relação entre as características pessoais, da personalidade e a atividade empreendedora, estes realçam atitudes como a criatividade e intuição, e outros aspetos psicológicos e sociais do comportamento humano. David McClelland foi o primeiro a realizar um estudo conciso sobre o empreendedor contribuindo efetivamente para as ciências associadas ao mesmo. Em 1971, o mesmo definiu o empreendedor como: “alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal (...)”. Este considerava que o empreendedor era o gestor de uma grande organização. O autor definiu a sua teoria de que para criar um negócio bem-sucedido o empreendedor tinha por base somente dois fatores: a necessidade de autorrealização e a necessidade de poder. No entanto esta teoria passou a ser criticada por diversos comportamentalistas devido à sua simplicidade.

Demonstrou-se que vários fatores são associados ao comportamento do empreendedor, definindo-se assim as características dos empreendedores. De acordo com Martins (2017) algumas dessas características são: a iniciativa, originalidade, necessidade de realização e persistência, a gestão de risco, orientação para os resultados e envolvimento a logo prazo, entre outros.

Todavia, ainda não se pode afirmar com certeza se um indivíduo vai ser um empreendedor de sucesso ou não. O espírito empreendedor diz respeito às pessoas, às suas opções e ações para criar, adquirir ou gerir uma empresa, ou ao seu envolvimento no processo de tomada de decisões estratégicas de uma empresa. Este deve apresentar competências pessoais para se adaptar e evoluir ao longo do seu percurso empresarial, nomeadamente uma forte personalidade, criatividade e capacidades de liderança.

Para além das características dos empreendedores, é importante saber quais os motivos que os leva a empreender e os fatores dinamizadores deste fenómeno. De forma concisa, o GEM definiu as motivações para a criação de negócios, mencionando que uns têm essa atitude empreendedora por necessidade e outros por oportunidade de negócio e refere que a maioria dos empreendedores alegam que a oportunidade está na origem da criação dos seus negócios. Em termos de fatores dinamizadores do empreendedorismo, aborda-se a estrutura e redes organizacionais e a cultura das organizações. O tipo de estrutura organizacional é tão importante como a área de negócios sobre a qual se vai desenvolver a estratégia. É a estrutura que, em grande parte, restringe, guia e forma as opções estratégicas que a empresa pode gerar. Por vezes, a estrutura organizacional de uma dada empresa pode ser demasiado rígida, hierárquica e burocrática para se adaptar com facilidade às rápidas variações do ambiente empresarial, por isso pode ser indispensável haver deslocação do poder para os gestores intermédios, tratando-se de uma estrutura de decisão descentralizada que assenta em gestores intermédios melhor informados e conhecedores dos pormenores contextuais, o que proporciona à organização decisões mais pertinentes e ações mais imediatas. Os executivos perceberam que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado.

As organizações desenvolvem formas particulares de comportamento que se tornam na “forma como eles fazemos as coisas por lá” devido à sua repetição e ao seu reforço. Isso reflete e suporta um conjunto de crenças partilhadas acerca do mundo empresarial e como lidar com ele, estando isso incrementado na estrutura da organização. As soluções devem ser definidas na empresa, envolvendo todos os níveis da estrutura interna. A troca de experiências e a cooperação, em aglomerados ou em redes, podem ajudar os empresários/empreendedores a encontrar inspiração e aconselhamento, a aceder a tecnologia e conhecimento ou identificação de parceiros.

A cultura é outro fator de fomento da iniciativa empreendedora e é um dos fatores primordiais para explicar o nível de desenvolvimento atingido, ela é o resultado da contribuição de todos os intervenientes de uma organização. A disseminação da cultura pode ser um fomento à iniciativa empreendedora, referindo-se a um processo de tornar-se uma pessoa num empreendedor. Apesar dos traços empreendedores serem mais prevalentes em alguns indivíduos do que noutros, o empreendedorismo pode ser promovido, os traços empreendedores podem florescer.

O desafio das empresas é conseguir desenvolver os seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que as suas ideias se realizem. Algumas entidades incrementam cursos de empreendedorismo na sua cultura organizacional, o objetivo dos cursos de empreendedorismo é estimular a criatividade e reforçar a autoestima dos participantes, sendo assim visto como uma oportunidade de crescimento. No seguimento deste pensamento e de acordo com Martins (2017): “A cultura organizacional empreendedora reflete o estímulo do intra-empendedorismo”. As organizações têm assim o intuito de influenciar os seus funcionários em aspetos quanto à vontade de assumir riscos, à autonomia e concretização de ideias.

No segundo ponto da revisão de literatura aborda-se o tema da Inovação. O termo inovação vem do latim *innovare*, que significa fazer algo novo. Existe uma diferenciação e proximidade definições sobre o tema pelo que é difícil formular uma definição clara do termo, mas pode-se reter a noção de que a inovação é vista como um processo dinâmico e interativo de mudança. Ao longo do tempo, muito se tem discutido acerca do termo inovação, relativamente sobre a sua natureza, suas características e sua classificação, procurando perceber qual o seu efeito para o desempenho das empresas. Há a tendência de se confundir inovação com invenção. Schumpeter (1934), considerado o “Profeta da Inovação”, faz a distinção entre as duas palavras. Segundo o mesmo, a invenção é uma ideia, um esboço ou um modelo para um produto, processo ou sistema, novo ou aperfeiçoado, mas que não está ainda materializado no mercado. A inovação só se concretiza com a sua introdução no mercado.

A inovação para alguns representa uma oportunidade e para outros significa uma ameaça porque quando cria aumentos de competitividade, pode ser considerada um fator fundamental para trazer progressos para uma empresa ou momentos de crise para outras. Godinho (2013: 17) refere-se ao conceito de uma forma mais informal, afirmando que “inovação consiste em produzir novos produtos com processos já existentes ou, concomitantemente, em produzir novos produtos com novos processos”. Querendo assim dizer que existem diferentes formas de inovar, tanto nos produtos como nos processos, sendo vantajoso para os consumidores e para as organizações.

A inovação tem diversas classificações, que variam do tipo de benefício ao grau de inovação. Quanto à origem do processo, pode ser chamado de inovação aberta ou fechada. Inovação aberta significa que a empresa utiliza fontes e informações externas para seus processos de inovação como clientes, fornecedores, universidades, patentes e outros. Para Hulgard e

Ferrarini (2010), na inovação aberta, muitos sujeitos estão envolvidos de forma intencional ou não, nenhuma empresa ou instituição isoladamente é capaz de controlar a entrada de ideias, processos e tecnologias alinhados para o mesmo resultado. Na inovação fechada utiliza-se apenas recursos internos da organização. Outra classificação distingue o tipo de inovação: de produto e de processo. A primeira refere-se à produção e comercialização de produtos novos ou melhorados, enquanto a segunda se concretiza na criação e/ou adoção de novos bens de equipamento ou na introdução de novos processos de produção. (Carvalho *et al.*, 2011). No entanto, uma inovação de produto, por norma, exige novos processos de produção e novos equipamentos e vice-versa.

A inovação de produtos ou de processos pode, ainda, ser diferenciada através da dicotomia novo para a empresa versus novo para o mercado (Conceição & Ávila, 2001). A classificação da inovação novo para a empresa engloba modificações e melhorias nos produtos/processos existentes na empresa, mas que não sejam novas no mercado, podendo outras empresas do mesmo setor de atividade ter adotado tais melhorias; já a classificação novo para o mercado compreende produtos/processos que são novos para a empresa e para o mercado.

No Manual de Oslo, concebido pela OCDE, é também definido outros dois tipos de Inovação, as organizacionais e a das de marketing. As primeiras referem-se a mudanças em práticas de negócios ou nas relações externas da empresa e, as segundas a mudanças no design do produto e na embalagem e na promoção. Em relação ao grau da inovação, há a dicotomia de inovação radical (ou de ruptura) *versus* incremental. A inovação radical é baseada numa novidade tecnológica, leva à criação de um novo mercado, podendo ou não levar à descontinuidade do mercado existente e a inovação incremental é vista como a inovação que incorpora melhoramentos (características técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes.

Relativamente à gestão pela inovação numa empresa, a maior parte das inovações, em especial as mais bem-sucedidas, resultam de uma busca consciente e intencional de oportunidades para inovar, dentro e fora da empresa. O processo de inovação faz com que empresas se tentem afastar da estabilidade, da sua zona de conforto e possam desenvolver novos negócios, procurando assim obter vantagem competitiva. Conto, Júnior e Vaccaro (2016) sublinham que esta vantagem será caracterizada pela percepção do mercado na diferenciação e na criação de valor em produtos e serviços que até então não estavam disponíveis aos consumidores. Na maioria dos casos, as empresas usam os concorrentes como base de referência para as suas próprias iniciativas de inovação. Com isso, as

estratégias competitivas tendem a ser muito parecidas dentro do mesmo mercado e apenas a empresa que se afasta do grupo competitivo de empresas, consegue cumprir seu papel de aumento de competitividade e por consequencialmente criar maior riqueza.

A inovação de sucesso depende principalmente de dois fatores: os recursos que se detém e a capacidade de geri-los eficazmente. Há um conjunto de aspetos inerentes à gestão de inovação que vão definir a sua eficácia, das quais: a gestão da oportunidade e risco; a integração de recursos técnicos e humanos e, a interação com consumidor.

É de se salientar que gerir a inovação é uma tarefa de alta precisão, requerendo gestores de grande qualidade e com habilidade para alcançar o sucesso, sendo por isso passível de gerar ou aumentar a competitividade da mesma.

De acordo com Martins (2017: 48) “as organizações inovadoras adotam um estilo de «gestão participativa» com a prática do *empowerment*- que significa conceder poder aos colaboradores”. Numa perspetiva integrada da inovação, uma empresa ganha valor se apreender as oportunidades de mercado, de conseguir transformar ideias em produtos bem-sucedidos e da promoção da criatividade dos colaboradores.

Para concluir o ponto sobre inovação, trata-se do subtema Inovação e Rendibilidade. O processo de inovação é arriscado e tem resultados imprevisíveis, as empresas que apostam na inovação de sucesso têm de ser estruturadas corretamente. Segundo Ries (2012), as *start-ups* financiadas por capitais de risco e de iniciativa própria possuem naturalmente alguns atributos estruturais por serem pequenas e independentes. O autor considera que as *start-ups* requerem três atributos: recursos limitados mas seguros, autoridade independente para o desenvolvimento do seu negócio e uma participação pessoal no resultado.

A rendibilidade é um fenómeno momentâneo e não tem uma determinada longevidade devido à elevada concorrência, ou seja, a imitação por parte dos concorrentes pode conduzir a lucros mais reduzidos. Portanto, a tarefa das empresas/inovadores é atingirem uma persistência dos lucros. A lógica Schumpeteriana (Schumpeter, 1934, 1942) é retratada para tentar explicar a rendibilidade persistente de algumas empresas. A explicação do autor aponta que a inovação tende a gerar rendibilidade elevada até que a imitação leve à diminuição.

As inovações, depois de aceites pelos consumidores, gerariam enormes lucros aos empreendedores/ inovadores, estes lucros poderiam ser chamados de lucros monopolísticos,

visto que num primeiro momento, só o inovador domina a oferta de determinado produto/serviço, o «dono da inovação» recebe a sua «gratificação» merecida pelo seu trabalho e por ter assumido todos os riscos existentes ao apostar no desenvolvimento dessa inovação. ter assumido todos os riscos existentes ao apostar no desenvolvimento dessa inovação. Os lucros ganhos pela pessoa que teve a iniciativa inovadora, fazia com que surgissem outros empresários, que o imitassem e obtivessem também uma parcela dessas inovações. Assim começa o processo concorrencial de imitação por parte das outras indústrias. A este acontecimento Schumpeter deu o nome de “destruição criadora”, querendo esta teoria transparecer que o desenvolvimento de ações inovadoras afetam a dinâmica de rendibilidade em geral, provocando uma reação em todo o sistema económico.

A teoria Schumpeteriana move-se, através de ciclo económico. O ciclo de crescimento da inovação ocorre em quatro fases: (a) Ascensão; (b) recessão; (c) depressão, com queda do nível de produto; e (d) recuperação. Para este autor o período de prosperidade é caracterizado pelo aparecimento de ondas de inovação e de empresários qualificados, sendo que, com o passar do tempo, os lucros produtivos se normalizavam, as inovações anteriores se tornavam obsoletas e a economia em si entraria novamente num momento de recessão e consequentemente começaria nova crise. Contudo, pode-se afirmar que essas crises, são desequilíbrios económicos que afetam as organizações, e as mesmas procuram soluções, através das inovações, para restaurar um novo equilíbrio tanto para as organizações como para a economia.

No terceiro e último ponto da revisão de literatura aborda-se as PME, começa-se por definir e caracterizá-las. PME são Pequenas e Médias Empresas, que é uma tradução direta do termo utilizado nos países da União Europeia “SME – *Small and Medium Enterprises*”, e congrega a informação de 3 variáveis: número de efetivos, volume de negócios e balanço total, e classifica-se em 3 categorias: micro, pequenas e médias empresas.

Por tipologia, as empresas médias são aquelas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anula não passe dos 50 milhões de euros ou menos de 43 milhões de balanço total; as pequenas empresas empregam menos de 50 empregados e que detenha um volume de negócio ou balanço total até 10 milhões de euros; relativamente às microempresas, estas empregam menos de 10 pessoas ao serviço e cujo volume de negócios não exceda 2 milhões de euros.

Relativamente à importância das PME no tecido empresarial português, estas assumem um papel cada vez mais importante no crescimento e desenvolvimento económico. A

globalização foi um fator que fez aumentar a pressão competitiva nas empresas, contribuindo para o aumento da produtividade através da utilização de fatores tecnológicos, dando origem a novas iniciativas empresariais e posteriormente a novos mercados.

Em 2016, de acordo com o INE, evidenciou-se a evolução positiva dos principais indicadores económicos e financeiros do setor empresarial. O Pessoal ao serviço cresceu 3,5% e o VN aumentou 2,7%, face ao ano anterior.

O peso das empresas de pequena e média dimensão têm vindo a crescer no universo empresarial português, verificando-se isso nos dados de 2017, disponibilizados pelo IAPMEI, frisando que existem 1.162.069 PME sediadas em Portugal, estas representam 99,9% do tecido empresarial português, que por sua vez corresponde a 79,9% do emprego e 59,9% do volume de negócios nacional. Na classificação de PME, a categoria de microempresa é a que está em maioria (96,3% do total), manifestando-se com maior expressão em termos de emprego (peso de 58%), e também, ainda que de forma mais acentuada, em termos de volume de negócios (peso de 32,1%).

As pequenas empresas, representam 3,2% dentro do total das PME, tendo um peso de 23,8% na criação de emprego e 32,9% no volume de negócios. E, por fim, as médias empresas com uma percentagem reduzida (peso de 0,5% do total de PME), contando com 31,4% do emprego e, no que toca a volume de negócios, tem um peso de 34,9% do total.

A dinamização do empreendedorismo é, hoje em dia, um elemento central do crescimento económico, principalmente quando articulada com a inovação. Evidenciando-se que a criação de novos negócios ou projetos e a promoção do autoemprego têm sido estimulados por diversas organizações de pequeno e médio porte.

As vantagens associadas à Inovação e Empreendedorismo são claras: criação de novas empresas, criação de novos empregos e a promoção da competitividade e o desenvolvimento de ferramentas de negócios inovadores. Segundo Duarte e Esperança (2012) o empreendedorismo é um forte impulsionador do mercado e uma componente chave numa economia de mercado cada vez mais globalizado e competitivo. No entanto, o facto de um país ter elevada proporção de PME não significa que seja empreendedor. O empreendedorismo tanto pode ser induzido pela oportunidade, refletindo o desejo de materializar uma oportunidade de negócio, como pode ser induzido pela necessidade, (...), levando os indivíduos a optarem pela constituição de um negócio próprio.

O Empreendedorismo tem vindo a evoluir e para verificar essa evolução, o principal índice de comparação é a Taxa de Atividade Empreendedora nas PME. Segundo o GEM (2016),

Portugal apresentou uma TAE de 8,15%, abaixo da média da União Europeia (8,37%), o que lhe conferiu o 44º lugar, de entre 65 países.

O último subtítulo a abordar na Revisão de Literatura são as dificuldades e os fatores facilitadores do Empreendedorismo e da Inovação. Como dificuldades destes fenómenos enumeram-se os custos elevados associados, a carência de pessoal especializado ou de conhecimentos, e fatores legais, como regulações ou regras tributárias. Outra barreira é a tecnológica, por vezes, a tecnologia necessária ainda não está completamente desenvolvida, podendo existir uma dependência tecnológica do exterior ou, as infraestruturas necessárias são caras. De todos, o principal entrave à incrementação do empreendedorismo e de inovação é a falta de capital. Os inovadores e empresas não têm recursos financeiros ou têm insuficientes, vendo-se obrigados a ter de recorrer a capitais alheios para realizar os seus projetos.

Alguns aspetos de gestão também contribuem para a inibição da inovação e empreendedorismo, nomeadamente, o tempo de maturidade de um projeto, uma vez que, quanto maior for o prazo de retorno ao investimento, maior a tendência para resistência do projeto. Mas para a que seja disponível certo capital, existem critérios de análises associados, por parte dos detentores das fontes de financiamento. Tendo em consideração a fase do ciclo económico em que se encontra uma empresa existem também distintas formas e fontes de financiamento. Dantas (2013) afirma que a indisponibilidade das instituições financeiras para financiar projetos significa, essencialmente, que os projetos que lhes são propostos não parecem suficientemente credíveis.

No entanto, o Empreendedorismo e a Inovação são também influenciados por fatores facilitadores, que podem ser derivados do ambiente externo ou fatores que envolvem o empreendedor. Os fatores provenientes do ambiente externo correspondem ao meio envolvente económico: a performance da economia global e local, a tecnologia existente, a cultura, as variáveis demográficas e geográficas, o acesso ao capital, os impostos e a legislação. Já os fatores que envolvem o empreendedor, dependem da sua personalidade, comportamento, habilidade e preferências.

Como forma de facilitação, é também relevante a existência de campanhas de incentivo a estes fenómenos, onde se pudesse ilustrar casos de empresas bem-sucedidas, de forma a incentivar o desenvolvimento de competências empresariais.

O IAPMEI, foi o primeiro passo no sentido de uma política de apoio às PME e à Inovação e tem repercussão até os dias de hoje. No âmbito do financiamento e das falhas de mercado no acesso do mesmo, nas fases iniciais do ciclo de vida das empresas, o IAPMEI desenvolveu o Programa de Inovação Financeira para o Mercado das PME (INOFIN). Dentro desse programa foram criadas medidas para a intervenção do Sistema Nacional de Garantia Mútua (SGM), com o intuito de emitir garantias que que facilitem o acesso ao crédito por parte das *star-ups* portuguesas.

No contexto de melhorar estes fenómenos, foi criado em 2011, o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação, um programa governamental, com envolvimento da sociedade civil, que visa estimular o empreendedorismo e a inovação em Portugal.

Em síntese, pode-se afirmar que o Empreendedorismo e a Inovação representam uma mais valia para as PME pois são uma valiosa ferramenta na medida em que constituem uma vantagem competitiva para as mesmas e permitem que se possam diferenciar dos demais concorrentes.

2.5. Questões de investigação

Com base em estudos apresentados anteriormente sobre a temática e nas teorias abordadas no enquadramento teórico, formularam-se as seguintes questões de investigação:

Questão 1: Quais as motivações subjacentes na criação ou desenvolvimento de novos projetos inovadores?

Questão 2: Em que termos o volume de negócios e a dimensão da empresa são fatores importantes no momento do pedido de crédito?

Questão 3: Quais as principais barreiras/dificuldades colocadas pela Caixa Geral de Depósitos (CGD) num processo de atribuição de financiamento?

Questão 4: Em que fase do ciclo económico (Ascensão, Recessão, Depressão e Recuperação) é que as PME mais recorrem a apoio bancário e porquê?

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

O capítulo anterior foi de enquadramento teórico, demonstrando a realização de uma pesquisa pormenorizada, com impacto na aquisição de um conhecimento mais robusto sobre a temática apresentada. No entanto, torna-se importante que, o que foi mencionado na pesquisa, seja confrontado com alguma situação prática e, assim, dessa forma provar a sua veracidade.

No presente capítulo pretende-se descrever a realização de um estudo de caso sobre a atribuição de financiamento às PME, pela CGD. O estudo incide sobre a atribuição de crédito bancário, fazendo referência dos fatores de análise inerentes aos respetivos processos de crédito, nas áreas de empreendedorismo e inovação.

3.1. Recolha de dados

A recolha de informação começou por recair sobre estudos já realizados por outros autores sobre o mesmo tema. O levantamento bibliográfico foi feito essencialmente em bibliotecas e através da Internet, sendo que a pesquisa bibliográfica centrou-se em monografias, artigos e publicações de carácter científico, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e sítios da Internet.

A pesquisa bibliográfica efetuada sobre as PME e o seu financiamento sustenta a revisão da literatura e o estudo prático também, uma vez que é uma fonte indispensável de informações. Assim sendo, a fase de pesquisa bibliográfica foi prolongada ao longo de todo o projeto de investigação.

Debruçando-se sob as empresas, estas são um grupo complexo para ser analisado por parte das instituições financeiras, uma vez que existe um enorme conjunto de setores de atividades diferentes. As empresas variam entre si, dentro do mesmo setor, quer pela dimensão, experiência no mercado, duração de vida, fase do ciclo económico, número de colaboradores, entre outros critérios, por isso a sua análise tem de ser feita de forma bastante ponderada.

A segmentação por parte das instituições é feita consoante os seguintes critérios:

- Dimensão- recorrendo aos indicadores de volume de vendas, número de colaboradores, o Valor Acrescentado Bruto (VAB), e o volume de faturação;

- Setor de Atividade Económica- sendo que as empresas são divididas pela Classificação de Atividades Económicas (CAE)¹⁵. Em termos de análise, deve ser estabelecido à *priori* um limite de financiamento para cada setor, não devendo este ser ultrapassado;
- Localização geográfica.

Segundo Gonçalves (2016), o risco das empresas varia de setor para setor, sendo o da construção menosprezado face aos outros e, no que toca à localização geográfica, a distância entre a instituição financeira e a empresa também é importante para criar relações entre ambas e para que o banco realize um parecer inicial e um acompanhamento do estado financeiro da empresa. Por conseguinte, para se ir de encontro às variáveis que influenciam as empresas, serão apresentados mais adiante as evidências recolhidas através de entrevistas. Numa fase inicial, falou-se informalmente com colegas de trabalho, durante um estágio numa das agências da CGD, tendo-se o intuito de falar sobre o estudo em causa. De seguida esses colegas indicaram outros colegas mais especializados, no caso, gestores de empresas de outras agências, com quem se poderia debater acerca da temática. Posteriormente, esses gestores foram contactados via *e-mail* e telemóvel, em que se explicitou os objetivos da pesquisa, o âmbito da necessidade da sua colaboração e qual a contribuição esperada. Os gestores que aceitaram, foram contactados novamente para verificar a sua disponibilidade para a realização da entrevista.

A escolha de fazer entrevistas semiestruturadas como forma de recolha de informação, para poder explorar alguns pontos de vista dos entrevistados e compreender em profundidade alguns aspetos do fenómeno em estudo. Assim, o entrevistado tem a possibilidade de se expressar de uma forma mais fluída e concreta, neste caso, no seu âmbito profissional. Porém, está-se consciente relativamente à evidencia de que neste processo de transcrição se perdem alguns detalhes inerentes ao discurso do sujeito, como expressões faciais e o tom do discurso, reveladores do à-vontade, entusiasmo e disposição do entrevistado.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de Outubro de 2018, recolhendo-se os testemunhos e perspetivas dos funcionários da Caixa, com o objetivo de abordarem a “filosofia” do financiamento. Por outro lado, tem-se o objetivo de apurar as diferentes

¹⁵ A Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) é elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e tem como principais objetivos a classificação e agrupamento das unidades estatísticas produtoras de bens e serviços (com ou sem fins lucrativos), segundo a atividade económica e a comparabilidade estatística a nível nacional, comunitário e mundial.

opiniões dos mesmos no que se refere à maneira como as PME têm vindo a atuar no mercado e os atritos/barreiras que enfrentam.

3.2. Tratamento de dados

O tratamento de dados é basicamente resumir, organizar, estruturar ou decompor em fatores as informações, para tirar as conclusões daí resultantes. A interpretação e organização dos dados é um dos processos mais importantes. (Sousa e Baptista, 2011).

Procedeu-se então a uma análise de conteúdo, que visa o tratamento do material empírico, a informação recolhida das entrevistas, o que ofereceu uma maior uma maior interpretação e interferência do investigador no estudo. A organização da análise de conteúdo se subdivide em pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados em bruto e interpretação desses resultados. (Urquiza e Marques, 2016). A pré-análise consiste em todo o trabalho efetuado relativo à elaboração capítulo de Revisão de Literatura: fazer uma leitura fluente, organizar o material útil para a pesquisa, escolha de documentos e sistematizar ideias principais. Na fase de tratamento de resultados procura-se que estes sejam tratados de maneira a serem significativos e válidos, pondo em destaque as informações fornecidas pela análise.

O levantamento de informações durante as entrevistas foi feito em suporte de papel, sendo o próprio investigador a recolhê-las em formato escrito. Posteriormente, procedeu-se à transcrição das entrevistas por questionário para o formato digital.

Após a recolha de dados, procedeu-se à seleção da informação com maior relevância e que seja mais importante para dar resposta às questões de investigação. Assim, fez-se a agregação dos conteúdos, análise das relações entre as variáveis descritas pelos entrevistados e a interpretação das diferenças.

3.3. Método de Estudo de caso

De acordo com os objetivos deste estudo, optou-se pelo método exploratório, que tem como finalidade definir as questões para a investigação, como introdução à presente pesquisa. O estudo exploratório pode clarificar e perceber um problema, portanto, a sua escolha mostrou-se ser o método mais adequado para o efeito. A escolha deste método tem por base duas formas de pesquisa: a) Revisão de literatura, b) Entrevista a peritos do tema. Dado que o presente estudo se trata de uma análise exploratória, envergou-se por um método qualitativo.

Os estudos qualitativos remetem para o exame interpretativo e não numéricos, é de carácter intensivo das observações. Este tipo de estudo permite a compreensão dos fenómenos, ou seja, compreender o “porquê dos porquês”. Por isso torna-se importante evidenciar que:

“os modelos qualitativos sugerem que o investigador esteja no trabalho de campo, faça observação, emita juízos de valor e que analise. Na investigação qualitativa, é essencial que a capacidade interpretativa do investigador nunca perca o contacto com o desenvolvimento do acontecimento.” (Meirinhos e Osório, 2010: 3).

O financiamento às PME é o alvo deste estudo e, para fundamentá-lo, recorreu-se a um estudo de caso, que tem como objetivo analisar de forma mais detalhada este tema. Uma definição de estudo de caso é apresentada por Yin (2010, p. 39), como sendo uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. O autor afirma ainda que «A essência de um estudo de caso (...) é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado». (*ibid*)

O método de estudo subjacente apresenta várias vantagens para uma investigação, como a natureza da investigação em estudo de caso, o seu carácter holístico, o contexto e sua relação com o estudo, a possibilidade de poder fazer generalizações, a importância de uma teoria prévia e o seu carácter interpretativo constante. (Meirinhos e Osório, 2010). Como limitações, este método pode levantar problemas quanto aos efeitos da implicação do investigador na realidade que estuda e os seus reflexos nos resultados obtidos e os juízos de valor sobre a validade de um caso em particular. Existe também o problema da generalização, uma vez que se trata de um estudo em profundidade de uma realidade específica e, os dados fornecidos são apresentados de uma forma geral mas podem existir exceções à regra, que representem uma minoria no estudo de caso em causa.

A realização de um estudo de caso permite ao investigador selecionar os elementos que dispõe e tem acesso, portanto, acaba por obter uma amostra do que pode ser o universo da pesquisa. Assim sendo, definiu-se a amostra para este estudo de caso: os 4 Gestores de Empresas da CGD entrevistados.

A elaboração das entrevistas, teve como base o guião disponibilizado no anexo I. O principal objetivo do guião é garantir que os assuntos mais relevantes e aplicáveis a este trabalho sejam abordados durante as entrevistas, com vistas a obtenção de informação suficiente para sua validação. Assim sendo, esta está dividida por quatro partes, estando associadas 3 a 4 questões a cada um desses aspetos relevantes.

Escolheu-se a CGD como alvo do estudo de caso pois realizou-se um estágio extracurricular numa das suas agências, daí ter suscitado curiosidade nesta instituição bancária e por se considerar que seria mais ágil e fácil recolher informações e ter acesso a entrevistados. Os inquéritos foram dirigidos aos Gestores de Empresas, de diferentes agências, estes estão enquadrados na região sul da CGD, no Concelho de Cascais e Oeiras. É de relevar que os nomes dos entrevistados não serão divulgados, como forma de salvaguardar a identidade dos profissionais desta instituição e, por ventura, evitar alguma forma de represália resultante da sua cordialidade enquanto inquirido, por isso, manter-se-ão em anonimato.

As questões foram de elaboração própria, cuidadosamente planeadas, partindo do estudo preliminar e das teorias dos autores apresentados na revisão de literatura.

As perguntas foram segmentadas em conexão com os objetivos visados e com as questões de investigação, sendo constituída a entrevista por 12 perguntas. As primeiras três perguntas fazem referência à primeira questão das questões de investigação (1): as motivações dos empreendedores na criação ou desenvolvimento de projetos inovadores; as três seguintes perguntas pretendem caracterizar alguns fatores das PME importantes no momento de um pedido de crédito e condições de financiamento, fazendo ligação com questão (2) de investigação; a sétima, oitava e décima perguntas são relacionadas com a questão (3): as barreiras colocadas pela CGD num processo de atribuição de financiamento; e, por fim, as restantes perguntas são relativas à questão (4): a fase do ciclo económico em que as PME mais recorrem ao apoio bancário e por que razões.

As entrevistas foram efetuadas de forma presencial e individualmente, com um inquérito de vertente de reposta livre. A interação direta é a chave de uma entrevista, portanto para colocar o entrevistado mais à vontade, começou-se por apresentar o investigador, a apresentação do problema da pesquisa e forneceu-se ao entrevistado dados que lhe permitam

entender a sua importância como fornecedor de informação e, por consequência, a sua utilidade para a investigação em curso, criando assim um ambiente de partilha voluntária de informação. No decorrer das entrevistas, teve-se um certo cuidado na forma como eram colocadas as questões para não induzir as respostas do entrevistado, de acordo com aquilo que o investigador pensa ou de modo a não excluir respostas possíveis.

Todavia, pretende-se então demonstrar que o processo de atribuição de financiamento é algo complexo e bem delineado. Pretende-se também provar que, atualmente, a maior parte dos clientes desconhece as características inerentes ao processo de pedido de crédito bancário, não tendo noção de alguns parâmetros, tais como a necessidade de determinados documentos imprescindíveis a este ato e mesmo conhecimento financeiro, como por exemplo alguns rácios importantes.

Em síntese, este método permite facilitar a comparação e concordância entre as opiniões partilhadas e dar mais credibilidade ao tema de estudo.

CAPÍTULO 4 – PARTE EMPÍRICA

4.1. Caracterização da CGD



Figura 4.1.- Logotipo da Caixa Geral de Depósitos

Fonte: CGD [Em linha], [Consult.13. Mar. 2019], Disponível em:

https://www.cgd.pt/Particulares/Pages/Particulares_v2.aspx

A CGD é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, cujas ações só podem pertencer ao Estado Português. A CGD é uma instituição financeira que atua em variados quadrantes da atividade bancária, como a Banca de Investimento, Corretagem e Capital de Risco, Imobiliário, Seguros, Gestão de Ativos, Crédito Especializado, Comércio Eletrónico e Atividades Culturais, embora originalmente se tenha concretizado como instituição de crédito.

Conforme o Relatório de Contas de 2017, a CGD manteve a sua posição de liderança no mercado nacional, com uma quota de depósitos totais de 26,4%. A quota de mercado do crédito da CGD atingiu 20,8% em dezembro de 2017, fixando-se a quota de crédito a empresas em 17,1% e a particulares para aquisição de habitação em 25,4%.

A atividade do Grupo CGD, no primeiro semestre de 2018, distinguiu-se pela conclusão do seu Plano de Recapitalização, que consistiu num corte de pessoal e num progresso na rentabilidade e melhoria da qualidade dos ativos, factos esses decorrentes da implementação com sucesso do Plano Estratégico, acordado entre o Estado Português e a Comissão Europeia.

- Morada da Sede

A CGD tem a sua sede na Avenida João XXI em Lisboa.

- Capital Social

De acordo com o Relatório de Gestão e Contas do ano de 2017, a CGD, em 31 de dezembro de 2017, o capital social era de 3.844.143.735 euros, representado por 768.828.747 ações com o valor nominal de 5 euros cada uma.

- Órgãos Sociais

Assembleia Geral

- Presidente da Mesa da Assembleia Geral: Paulo Cardoso Correia da Mota Pinto
- Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral: Elsa Roncon Santos
- Secretário da Mesa da Assembleia Geral: José Lourenço Soares

Conselho de Administração

- Presidente Não Executivo do Conselho de Administração: Emílio Rui Vilar
- Vice-Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva: Paulo José de Ribeiro Moita Macedo
- Vogais do Conselho de Administração

- Missão

A missão da CGD consiste em contribuir para o desenvolvimento económico nacional, num quadro de evolução equilibrada entre rentabilidade, crescimento e solidez financeira, acompanhado por uma prudente gestão dos riscos. A missão da Caixa é concretizada através do reforço da competitividade, capacidade de inovação e internacionalização das empresas portuguesas, sobretudo as PME, assegurando as respetivas necessidades de financiamento; o apoio ao empreendedorismo e ao processo de recapitalização das empresas portuguesas; e, a oferta de soluções para as necessidades financeiras das famílias portuguesas, fomentando a poupança e o investimento nacional.

- Valores

A atividade da CGD e a conduta dos seus colaboradores pautam-se pelos seguintes valores fundamentais:

- Rigor, que inclui a objetividade, profissionalismo e diligência;
- Transparência na informação, relativa às condições de prestação de serviços;
- Segurança das aplicações, principalmente a prudência na gestão dos riscos;
- Respeito pelos interesses confiados, atuando com cortesia, discrição e lealdade.

- Objetivos

Segundo o site da CGD, os objetivos da Caixa Geral de Depósitos são: a) a sua atividade como banco do Estado, financiando grandes obras de desenvolvimento; b) o apoio financeiro concedido aos grandes empreendimentos centrais e locais através de financiamentos a entidades públicas e a órgãos da administração no geral; c) o incentivo de pequenas poupanças; d) o apoio ao desenvolvimento de todos os sectores da economia através da concessão de crédito aos agentes económicos.

- Recursos Humanos

A 30 de junho de 2018 o Grupo CGD contava com 14.291 colaboradores, o que representou uma diminuição de 1.043 empregados face a junho de 2017. A redução relativamente a junho de 2017 teve origem quer na CGD Portugal (-632 colaboradores), quer nas restantes unidades a nível internacional (-411), em conformidade com o plano estratégico da CGD.

- Rede Comercial

A rede comercial do Grupo CGD, no primeiro semestre de 2018, prosseguiu com o programa de otimização, em Portugal, com o fecho de 68 agências e internacionalmente com o encerramento do Escritório de Representação da Argélia e 4 agências do BCG Angola e também da atividade bancária das sucursais de Nova Iorque e Zhuhai (China) decorrendo

atualmente o processo formal da sua liquidação. No entanto decorria também o processo formal de venda do Banco Mercantile (África do Sul) e do Banco em Espanha.

A CGD Portugal contava assim, no final do primeiro semestre de 2018, com 522 agências com atendimento presencial, 35 agências automáticas e 25 gabinetes Caixa Empresas, num total de 582 unidades.

A presença bancária do Grupo CGD no estrangeiro cobria um total de 488 agências, sendo de referir a abertura de 3 agências do Banco Comercial e de Investimentos de Moçambique (BCI). Contando então com atuação internacional nos seguintes países: Na Europa- Espanha, França, Bélgica, Alemanha, Luxemburgo e Suíça; na América- Brasil, Estados Unidos, México, Venezuela e Canadá; em África- Cabo Verde, África do Sul, São Tomé e Príncipe, Moçambique e Angola; na Ásia- China, Índia e Timor-Leste, sendo que em alguns destes países apenas existe uma sucursal ou escritório de representação.

- Prémios e Distinções

Destaca-se alguns prémios e distinções entre 2017 e o primeiro semestre do ano de 2018:

- ◆ 1º lugar em Portugal no ranking Top 1000 World Banks 2018;
- ◆ Melhor Banco de Retalho em Portugal 2017;
- ◆ Marca mais reputada 2018 – Banca;
- ◆ Caixa BI - Melhor Banco de Investimento em Portugal 2018

4.2. Respostas às questões de investigação

O presente trabalho apresenta como principal objetivo perceber qual o apoio que a CGD pode dar no que toca ao Empreendedorismo e Inovação nas PME.

Tendo em conta a metodologia descrita no ponto anterior e o método a esta inerente, a seguir são sumarizados os principais resultados das entrevistas realizadas, com base nas 12 perguntas do questionário. Foram então enunciadas as seguintes respostas:

(1) Quais as motivações subjacentes na criação ou desenvolvimento de novos projetos inovadores?

Considerando a nossa amostra e numa primeira análise, verificou-se que todos os gestores de empresas acreditam que as motivações subjacentes à criação ou desenvolvimento de novos projetos possa acontecer tanto por necessidade como por oportunidade. Dos quatro entrevistados, três concordam que a origem de novos projetos inovadores decorra mais por necessidade do empreendedor, do que propriamente por oportunidade. Apenas um entrevistado considera que o contrário, dando o exemplo de um colega ou amigo sugerir que se formasse uma sociedade ou se tornassem parceiros de negócios.

Foi também afirmado que essa necessidade de desenvolver novos projetos e de constituir empresas surja por o sujeito querer se autorrealizar e mudar de vida. Foi mencionado que essa origem de planeamento de negócios, surge muito frequentemente, na fase em que os indivíduos queiram sair do seu emprego atual por estarem descontentes e desconfortáveis com o mesmo ou quando estão desempregados, pois existem protocolos entre Bancos, SGM e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) que incentivam o empreendedorismo dos jovens (com idades entre os 18 e 29 anos) e promovem a criação do próprio de emprego e de outros e o crescimento económico. Tratando-se do Programa Investe Jovem, que dá apoio a pessoas com uma ideia de negócio viável económica e financeiramente e formação adequada para o desenvolvimento do mesmo, aproveitando as condições favoráveis que lhes são oferecidas por estarem numa situação de desemprego.

No caso das *start-ups* também se considera que inovam mais por necessidade, com o desejo de por em prática as ideias. Algumas dessas pessoas já têm conhecimento na área de negócios e investe no ramo no qual já trabalhavam, vendo aí uma oportunidade, outros investem em ramos diferentes nos quais não estão habituados, mas com que sempre sonharam.

No entanto, os entrevistados consideram que, mesmo estando motivados, os empreendedores apresentam algumas dificuldades na criação de *start-ups*. As dificuldades enumeradas foram: a falta de conhecimentos e sensibilidade para a parte financeira de um determinado projeto, a falta de capitais próprios (CP) e falta de conhecimento relativo ao Plano de Negócios.

Quanto à falta de conhecimento financeiro, expressa-se o facto de as pessoas que vão pedir crédito “não fazerem cotas à vida”, por não saberem ou não projetarem se o negócio vai dar lucro ou não. Relativamente ao Plano de Negócios, foi referido que quem, por norma, ajuda os possíveis futuros empreendedores a elaborá-los, são os contabilistas, sendo que só assim se apercebem dos custos inerentes aos projetos de gestão e margem de negócios associados, dando assim mais ênfase à falta de conhecimentos dos envolvidos.

Para responde a esta questão de investigação, tentou-se também verificar se as empresas se preocupam com o investimento na formação dos colaboradores e/ou no Departamento de I&D, uma vez que a formação ou melhorias nesse departamento possam despoletar motivações nos colaboradores e faça com que os mesmos possam ter uma participação nos assuntos relacionados com empreendedorismo e inovação. No caso da inovação das PME já existentes, a maioria dos Diretores de Gestores da Caixa entrevistados afirmam que, em média, são muito poucas as empresas que fazem um pedido de financiamento unicamente para investirem nisso. Por vezes, por serem pequenas empresas, nem têm tal departamento têm e, que para esse investimento recorram a CP, referindo ainda que esse pedido só é usual nas empresas ligadas propriamente à Inovação e a Sistemas de Informação. Porém, um entrevistado afirma que metade da sua carteira de clientes pede crédito para este fim.

Finalmente, pode-se afirmar que a motivação para a maioria da constituição de projetos inovadores passa maioritariamente por necessidade dos dos indivíduos/ empresas.

(2) Em que termos o volume de negócios e a dimensão da empresa são fatores importantes no momento do pedido de crédito?

Quando inquiridos, a maioria dos Diretores referiram que o VN e a dimensão de uma empresa podem ser importantes aquando de um pedido de crédito, dependendo do motivo pelo qual é feito, porém o volume de negócios apresenta uma maior relevância relativamente à dimensão da empresa. A dimensão de uma empresa serve para verificar a estrutura da mesma, saber se já está consolidada em termos de mercado e se tem mais capacidade de pagamento. Uma resposta de um dos inquiridos que discordou dos seus colegas, afirmando que a dimensão não tem importância para avaliar um pedido de financiamento, justificando que a análise que se faz a uma empresa média é a mesma que se faz a uma empresa pequena. Resposta esta bastante simples e concisa, revelando assim que o processo de crédito pode ser um processo prático.

Para além dos fatores acima, importa saber quanto a empresa liberta para fazer o pagamento da dívida, pois, por exemplo, uma empresa pode ter um VN de 10 milhões e ter endividamento ou libertar pouco capital, daí ter menos capacidade de suportar o pagamento de prestações. Neste sentido, expressar um resultado em termos absolutos tem utilidade informativa bastante reduzida, não indicando em que medida a empresa atingiu os seus objetivos de rentabilidade.

Para se iniciar um processo de crédito, a Caixa tem de recolher, das PME, determinados documentos, dos quais:

- ✓ Informação Empresarial Simplificada (documento que revela o número de trabalhadores, as vendas, se é internacional, entre outros);
- ✓ Balancete Analítico;
- ✓ Certidões de Não Dívida à Segurança Social e às Finanças;
- ✓ Certidão Permanente da empresa (documento onde consta quais são os sócios e a distribuição dos capitais dos sócios);
- ✓ Plano de Negócios

O cliente deve então demonstrar ao banco que tem uma maneira disponível para contra garantir o pagamento do financiamento que lhe vai ser prestado.

Após a recolha de todos os documentos, as propostas de crédito passam por uma avaliação,

avaliação essa que tem por base alguns indicadores financeiros. Tais indicadores enunciados, em concordância, pelos entrevistados foram a Autonomia Financeira, a Margem Bruta, o EBIT e o EBITDA e *CashFlows*. Um dos entrevistados acrescentou ainda que tem também em consideração as rúbricas da Solvabilidade e o Passivo Total. Através deste conjunto de rúbricas verifica-se a performance das empresas e a sua capacidade financeira, se existe dívida ou não e, o prazo de recuperação da mesma. Todos estes indicadores devem ser comparados em relação aos meses homólogos.

(3) Quais as principais barreiras/dificuldades colocadas pela Caixa Geral de Depósitos (CGD) num processo de atribuição de financiamento?

Muitas empresas vêm-se obrigadas a moldar-se à Globalização. A globalização impõe uma necessidade de adaptação às rápidas alterações verificadas na sociedade. Novos tempos requerem novos recursos para permitir suportar os novos desafios que são cada vez mais exigentes, então opta-se em investir em produtos/ serviços ou processos inovadores. Inovar e empreender constitui um processo que requer precisão e esforço e, por vezes as empresas deparam-se com barreiras impostas pela instituição bancária.

Os Diretores de Empresas entrevistados relatam, de modo geral, as suas considerações acerca das dificuldades das empresas, das quais, as predominantes são: a burocracia, a percentagem de CP face ao financiamento e, a ausência de garantias adicionais por parte dos empresários. Três dos entrevistados mencionam que a burocracia não é um entrave, é apenas aborrecido o facto de os empresários poderem demorar algum tempo a recolher os documentos, mas creem que seja adequada ao processo de pedido de financiamento. À exceção de um dos inquiridos, que considera que o processo burocrático é exigente para com os empresários, afirmando que a documentação necessária exigida pela CGD não é pouca.

Relativamente a outras dificuldades, um dos Diretores acrescentou o tempo de espera da decisão do crédito pois essa decisão pode demorar entre um dia e um mês, dependendo dos órgãos funcionais da Caixa e seus responsáveis pelos quais tem de passar, dos montantes subjacentes e resultados dos rácios utilizados pelo banco. No que concerne a garantias adicionais pedidas pela Caixa, as mesmas dependem do tipo de produto/ serviço, exemplos de garantia adicionais são hipotecas de imóveis, penhor de uma aplicação financeira ou a garantia pessoal dos sócios no pagamento da dívida.

No entanto, os entraves podem advir não só no momento de pedido de financiamento, mas também quando se obtém uma resposta negativa por parte do banco, aí fica-se a saber a razão pela qual a proposta de crédito não foi aprovada. Os inquiridos referem que as principais razões para a recusa de financiamento às PME estão assentes na inviabilidade, o facto da CGD não acreditar no projeto, por não gerar *CashFlows* suficientes para pagar as eventuais prestações relativas ao pagamento de crédito que seria prestado; por a empresa ou empresários estarem numa situação de incumprimento à Banca, Segurança Social e/ou às Finanças, sendo assim difícil de acreditar que tenham forma de colmatar a dívida; ou, por ainda não estarem em incumprimento, mas apresentarem uma situação económico-financeira débil.

Para além dos motivos enumerados acima, um Diretor de empresas da Caixa fez novamente referência à ausência de garantias adicionais, para justificar uma possível rejeição, fazendo alusão especificamente às circunstâncias em que os empresários não estão dispostos a dar o aval pessoal, não querendo se comprometer ao pagamento de um título de crédito, caso o projeto não vingue ou a empresa apresente provavelmente um défice financeiro. Logo, se as próprias pessoas não querem dar essas garantias é porque elas mesmas não devem acreditar efetivamente no projeto, assim sendo porquê que a CGD deveria acreditar? Uma pergunta retórica deixada em suspense por um entrevistado, que dá a entender que o projeto apresentado à instituição financeira no momento de um pedido de financiamento deve ser muito bem estipulado para que seja credível e exequível.

No que diz respeito ainda a esta terceira questão de investigação, foi também questionado quantas *start-ups*, em média, de dentro da sua carteira de clientes, não sobreviveram até ao término do pagamento do empréstimo e dos respetivos juros. Esta pergunta foi feita no sentido de apurar possíveis dificuldades que as PME possam ter após a aceitação de uma proposta de crédito por parte da instituição bancária em caso. Pergunta sobre a qual não se obteve uma resposta unânime. Um dos inquiridos revelou que em termos gerais, nenhuma das *star-ups* que a CGD tenha financiado, dentro da sua carteira de clientes, entrou em incumprimento, sendo que os pagamentos decorrem entre 5 a 7 anos. Dois dos entrevistados afirmaram que os projetos protocolados (entre Bancos, SGM e o IEF, como já referido anteriormente), são os que não são bem estruturados e por norma não conseguem atingir os objetivos, os mesmos entrevistados alegam que mesmo no caso de *start-ups* que não vinguem, na sua maioria, os próprios sócios ou com o apoio de familiares acabam por pagar a dívida referente ao empréstimo. Por último, o outro interrogado relata que 20% dos seus

clientes que fizeram um pedido de crédito não sobreviveram até ao final do pagamento do financiamento, alegando que a maior parte das PME vingam.

Em suma, pode-se afirmar que as maiores dificuldades sentidas pelas PME são possíveis dívidas já existentes, as garantias pedidas pela Caixa, o processo burocrático e a inviabilidade dos projetos. E que as barreiras não são sentidas única e exclusivamente antes do momento de pedido de empréstimo, mas durante e após também.

(4) Em que fase do ciclo económico (Ascensão, Recessão, Depressão e Recuperação) é que as PME mais recorrem a apoio bancário e porquê?

As empresas não atuam sempre da mesma maneira durante o seu ciclo de vida. Diferentes estados do ciclo económico das organizações exigem formas de atuações diferentes, é necessário elevar o seu potencial de crescimento, quer em produtos ou em processos de grande capacidade, o que lhes permitirá competir no mercado eminente. Nesse sentido, tentou-se apurar em que fase do ciclo económico as PME mais recorrem a apoio bancário e por que motivo.

Ambos os inquiridos concordam que as empresas recorrem ao pedido de financiamento, com maior frequência, nas fases da Ascensão, da Recessão e da Recuperação. No caso da fase de Ascensão, nomeadamente no caso das *start-ups*, é quando ocorre maioritariamente a atribuição de crédito porque é o momento que uma empresa pretende erguer-se e iniciar a sua atividade e nem sempre dispõe de recursos suficientes.

Relativamente à Recessão, um Diretor questionado menciona que é nesta fase de estabilidade que a Própria CGD propõe que as empresas optem por obter um financiamento. As empresas são constantemente analisadas, então quando a Caixa se apercebe que uma empresa apresenta um menor risco de endividamento, a instituição bancária pode sugerir que seja feito um financiamento, caso essa empresa tenha algum investimento a fazer, acabando assim por fazer uma nova captação das empresas já existentes. Sobre esta sugestão feita pela Caixa, um outro entrevistado enaltece que as empresas deveriam recorrer ao pedido de crédito quando não precisam verdadeiramente de capital alheio, com o intuito de usarem essas verbas depois, quando for efetivamente necessário pois nessa altura é quando a organização se encontra “saudável” e tem mais facilidade de embolsar as prestações

subjacentes. É também mencionado que nesta fase é igualmente usual se recorrer a financiamento bancário a pedido das PME, uma vez que é a altura em que as empresas se encontram mais “sólidas”, procurando assim crescer e se desenvolver mais.

Apenas um dos interrogados refere que as empresas recorrem a um pedido de crédito durante a sua fase de Depressão, expressando que, de dentro de todas as fases do ciclo económico das empresas, as fases que têm mais viabilidade, tanto para a instituição bancária como para as organizações, são a Ascensão e Recessão, porém, as organizações optam mais por pedir financiamento na fase da Depressão e Recuperação. Os outros três entrevistados não fizeram referência à fase de Depressão.

Na fase da Recuperação, é afirmado em concordância que é o momento em que é mais difícil para a Caixa financiar pois as organizações podem estar a recuperar de um desfalque financeiro ou tentar reestruturar uma dívida.

Por a fase da ascensão ser um dos momentos mais habituais para um pedido de crédito, procurou-se apurar que fontes de financiamento são mais utilizadas no lançamento e desenvolvimento de novos projetos. Foi expresso que, por norma as PME, pedem montantes à instituição bancária por dois motivos: aquisição de instalações e/ou aquisição de equipamentos. Para a aquisição de instalações geralmente utiliza-se o *Leasing* Imobiliário, tendo um médio/longo prazo, enquanto que para a aquisição de equipamentos, usa-se o *Leasing* mobiliário, a curto prazo. Todavia, existe casos diversos em que um instrumento/máquina pode ser enquadrado numa operação de médio/longo prazo, por exemplo no caso de se tratar de um projeto de inovação ou empreendedorismo, sendo que a operação é adaptada a cada cliente e àquilo que ele requer.

A Caixa tem diferentes Linhas de Ação no apoio ao Empreendedorismo e Inovação nas PME, podendo ser utilizadas nas diversas fases do ciclo económico. Em relação ao Empreendedorismo as linhas mais usuais, descritas pelos entrevistados, são o MicroInvest, o Invest + e a Linha de Apoio ao Desenvolvimento do Negócio *Start-up*. E, no que concerne à Inovação recorre-se usualmente às Linhas Caixa Invest Inovação e à Linha Capitalizar 2018.

O MicroInvest visa apoiar projetos de empreendedorismo e criação do próprio emprego com um investimento até 20.000 Euros. O Invest + dá suporte à criação de empresas de pequena dimensão, contando com um investimento superior a 20.000 Euros até 200.000 Euros. Estas duas Linhas de ação estão destinadas a pessoas desempregadas ou a jovens à procura do

primeiro emprego, ambas têm a particularidade de que o reembolso do investimento tem de ser feito no prazo de 5 anos com prestações mensais e têm garantias da SGM. A Linha de Apoio ao Desenvolvimento do Negócio *Start-up* é uma linha de crédito de médio/ longo prazo (até 8 anos) que financia até 10 milhões de Euros as empresas na sua fase inicial do seu ciclo de vida ou com até 4 anos de existência de atividade sem obrigatoriedade de resultados positivos, no âmbito de um protocolo entre o Banco, o IAPMEI e as SGM.

A Caixa Invest Inovação é uma solução que apresenta um montante de 25.000 Euros até 7.500.000 de Euros, com um prazo máximo de 10 anos, esta linha difere-se das demais por ter como garantias somente o Fundo Europeu de Investimento. A Linha Capitalizar 2018 apoia o investimento em ativo fixo, com valores até 50.000 Euros para microempresas e 100.000 Euros para pequenas empresas.

Contudo, pode-se concluir que as empresas recorrem ao financiamento em diferentes fases do seu ciclo de vida, dependendo da capacidade de pagamento e da rendibilidade e, por isso existem diversas Linhas de Ação com diversas especificidades que podem dar suporte ao Empreendedorismo e à Inovação nas PME.

4.3. Discussão dos resultados

Nesta investigação, começou-se por analisar as motivações das pessoas na criação de projetos inovadores e de Empreendedorismo. Segundo Duarte e Esperança (2012) o empreendedorismo é um forte impulsionador do mercado e uma componente chave num mundo cada vez mais globalizado e competitivo. O empreendedorismo tanto pode ser induzido pela oportunidade, refletindo o desejo de materializar uma oportunidade de negócio, como pode ser induzido pela necessidade, (...), levando os indivíduos a optarem pela constituição de um negócio próprio. (*ibid*).

De acordo com a base de dados do GEM, em média, três quartos dos entrevistados, na pesquisa de 2016, afirmaram que optaram por procurar uma oportunidade como base para as suas motivações empreendedoras. (GEM, 2016).

Através das respostas recolhidas aos Diretores de Empresas da CGD durante as entrevistas, verificou-se que ambos concordam que as duas motivações eminentes possam despoletar a implementação de uma ideia inovadora, mas a maioria considera que isso aconteça por necessidade, à exceção de um inquirido que acredita no contrário. Pode-se assim denotar que

as considerações apuradas, na sua maioria, não estão em concordância com entidade em questão, porém essas considerações são dadas pelos diretores tendo por base a sua opinião pessoal e a sua carteira de clientes, no geral.

Relativamente às PME já existentes, no que toca à gestão pela inovação, um aspeto a ter assente é o departamento de I&D e a formação dos colaboradores. Sarkar (2007:31) refere que cada vez mais assiste-se a um crescimento da investigação que liga os elevados níveis de atividade empreendedora ao crescimento económico. A formação com base nestes fenómenos, é também um desafio das empresas para conseguir desenvolver os seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que as suas ideias se realizem. O mesmo autor, em 2010, afirma que identificar e nutrir um potencial empreendedor ao longo do processo de educação pode produzir mais empreendedores de sucesso. No entanto os próprios líderes ou promotores por vezes não têm conhecimentos sobre a parte financeira, não se apercebendo dos custos inerentes e das margens de negócios associadas. Caetano (2012: 20) enaltece que “às dificuldades sentidas do crescimento económico e no emprego também não são alheias as carências ao nível das vocações empresariais e a falta de empresários qualificados, que se traduz em escassas iniciativas de empreendedorismo”. Acerca da falta de conhecimentos, Leite (2012) refere que uma boa ideia pode acabar comprometida por não se dominar os fatores económicos e financeiros para gerir fundos, analisar investimentos e o sentido do marketing e por vezes, não ter quem os ajude. Isto revela uma similaridade no que foi mencionado pelos entrevistados.

Nas PME, pode ser notória uma dificuldade na implementação da inovação e do empreendedorismo devido à escassez do departamento de I&D, em algumas empresas. Sobre este assunto Crevani *et al.* (2011) menciona que, por norma não existe uma área funcional específica dedicada à inovação, nem mesmo um orçamento específico. A maioria dos inquiridos alega que são muito poucas as empresas que fazem um pedido de crédito unicamente para investirem nesse departamento e na formação dos funcionários e que a maioria das empresas, por serem de pequena dimensão, nem dispõem deste departamento. Verifica-se assim, uma concordância com o que foi pesquisado antes da realização das entrevistas. Porém, pode-se reter duas perspetivas sobre esse assunto. A primeira é que, não é por não ser muito usual um pedido de crédito para esse fim, que não se realizem esses factos, pois como os entrevistados apontarem que as empresas acabam por recorrer ao seu próprio capital para esse efeito. A segunda ideia é que a falta da aplicação desses factos pode também significar que existem dificuldades com os custos de inovação, escassez de

disponibilidade de tempo e de meios financeiros para investir em I&D, ou até mesmo a ausência de perspectivas relacionadas com a demora no retorno dos investimentos em inovação.

No que concerne aos fatores inerentes à performance das organizações, todos os inquiridos assinalaram a importância da representação percentual no VN como fator determinante no momento de pedido de financiamento, dando mais relevância a esse fator do que à dimensão da empresa. Pode-se reter a ideia de que não se pode avaliar os resultados de uma empresa olhando apenas para o VN, é necessário ter em conta outras variáveis e outros fatores.

Um método para comparar as variáveis consiste em estabelecer relações entre elas com o recurso a indicadores, tais como a Autonomia Financeira, o EBIT e o EBITDA e *Cash Flows*, para analisar o quão bem ou não uma organização se saiu num determinado período. Apesar de existirem diversos indicadores de rentabilidade o princípio é semelhante entre eles: comparar o resultado que a empresa foi capaz de gerar com dados relativos à sua dimensão, tendo em conta o montante investido ou o valor do ativo. À cerca dos documentos que a Caixa tem de recolher das PME para iniciar uma proposta de crédito, afirma-se que estes não são poucos a ser exigidos e que podem assim representar uma dificuldade para os empreendedores/inovadores, no entanto a maioria dos entrevistados considera que a documentação seja adequada ao processo. No Manual do Empreendedor, do IPL (2008), é referido que o acesso ao crédito só é viável mediante a apresentação de um histórico por parte das empresas, que permita avaliação pelos bancos do nível de libertação de *cash-flows* para liquidação da dívida e apresentação de garantias que assegurem uma adequada cobertura do risco.

As PME, pelas suas fraquezas, necessitam de crédito para as suas operações e os investimentos necessários para o seu crescimento e sustentabilidade, mas este nem sempre é suficiente. Em conformidade com o IAPMEI (2007: 15) “existe uma falha ao nível de mercados financeiros, no que respeita ao financiamento das atividades empresariais das PME. Esta circunstância agrava-se quando falamos do empreendedorismo em geral, e das *start-ups* em particular.” É certo que as empresas enfrentam alguns entraves para serem financiadas. As barreiras colocadas pela CGD, apontadas pelos entrevistados, foram a burocracia e processos administrativos, a percentagem reduzida de CP face ao financiamento e, a ausência de garantias adicionais por parte dos empresários. Dantas (2013) sublinha que o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo se vê limitado por restrições regulamentares, que decorrem de enquadramentos legislativos e termos administrativos.

O principal motivo para a Caixa recusar financiamento às PME relatado pelos diretores é a inviabilidade dos projetos, e por não quererem dar o seu aval pessoal. Revelando assim uma concórdia com o que foi referido no capítulo de Revisão de Literatura: a indisponibilidade das instituições financeiras para financiar projetos significa, essencialmente, que os projetos que lhes são propostos não parecem suficientemente credíveis, seja pelo escasso envolvimento dos promotores, seja pela falta de fundamentação efetiva do projeto ou pela não disponibilização de garantias satisfatórias. (Dantas, 2013). No entanto, deteve-se a ideia de que, às organizações que são atribuídas o apoio bancário, na sua grande maioria vingam, conseguindo sobreviver após o fim do término do pagamento do empréstimo e respetivos juros, obtendo lucro.

As empresas investem na inovação e procuram melhorar o seu desempenho financeiro em diferentes períodos de tempo. No que toca ao ciclo económico das empresas, ambos os inquiridos concordam que as empresas recorrem ao apoio financeiro, com maior frequência, nas fases da Ascensão, da Recessão e da Recuperação. Reteve-se a visão de que não é mais difícil ceder-se financiamento na fase de Depressão pois por norma, nesse momento as empresas têm menos capacidade de pagamento do empréstimo.

A fase em que se procura financiamento tem muito a ver com rendibilidade, a persistência nos lucros, dado que a rendibilidade é um fenómeno momentâneo, devido à imitação das demais empresas. No entender de Neutzling e Pedrozo (2009) o período de prosperidade é caracterizado pelo aparecimento de ondas de inovação e de empresários qualificados, sendo que, com o passar do tempo, os lucros produtivos se normalizavam, as inovações anteriores se tornavam obsoletas e a economia em si entraria novamente num momento de recessão e consequentemente começaria nova crise, tendo essas crises de se tornar numa fase recuperação. De acordo com a Figura nº2.5: “Fontes de financiamento de acordo com a fase em que se encontra a empresa” (Manual do Empreendedor, IPL, 2008), pode-se também verificar que os empréstimos bancários são recorrentes nas *start-ups*- podendo estar associada à fase de ascensão do ciclo económico e durante o crescimento de uma empresa- podendo associar-se à fase de recessão, verificando-se assim que as respostas apuradas correspondem aos que foi apurado anteriormente.

A inovação numa empresa só pode ser considerada um sucesso se for rentável, ou seja, se o valor criado com ela for superior aos custos incorridos no seu desenvolvimento. Posto isto, os decisores de uma empresa só devem fazer um investimento se a taxa de retorno interna esperada for maior do que a taxa de juro do mercado. Conforme Riel (2011) o objetivo de

uma organização é criar novos negócios que tenha sucesso, resultando em crescimento sustentável de renda e de lucro, por isso esses negócios têm que ser “alimentados” até que eles possam permanecer por conta própria. Alimentados tanto em termos monetários como em ideias empreendedoras.

No que se refere às fontes de financiamento no lançamento e desenvolvimento de novos projetos, os diretores de empresas da CGD revelaram que as mais utilizadas são o *Leasing* imobiliário e mobiliário. Uma *start-up*, recorre a capitais alheios, em especial, empréstimos bancários, sendo frequente o *Leasing*, continuando estes a ser a fonte de financiamento privilegiadas pelos empresários para os seus projetos. (IAPMEI,2007). Foram também descritas pelos inquiridos diversas linhas de ação no apoio ao Empreendedorismo e Inovação nas PME por parte da Caixa e que contam com o apoio em garantias da SGM. Neste sentido e para minimizar as falhas de mercado no acesso ao crédito nas fases iniciais do ciclo de vida das empresas, foram criadas medidas para a intervenção do SGM, com o intuito de emitir garantias que que facilitem o acesso ao crédito por parte das *star-ups* portuguesas. (*ibid*). Em função desta discussão de resultados, pode-se afirmar que da nossa amostra, as respostas corresponderam maioritariamente ao que foi apurado previamente no capítulo da Revisão de Literatura.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Decorrentes desta investigação, abordamos as temáticas do Empreendedorismo e da Inovação e podemos notar que ambos podem ser abordados de forma relativa sobre o mesmo contexto. Jean-Baptiste Say (1816) associou os empreendedores à inovação e via-os como agentes da mudança.

Iniciámos a pesquisa, abordando temas atuais existentes na doutrina, não excluindo da nossa pesquisa à consideração de autores clássicos, começando por abordar o conceito de empreendedorismo. De seguida elucidou-se que o empreendedorismo apresenta uma diversidade e tem vários tipos como o empreendedorismo de raiz mais associado a *start-ups*, o Intra-empreendedorismo que faz com que os colaboradores tenham uma participação ativa na empresa, podendo por em prática as suas ideias inovadoras e, por fim o empreendedorismo social. Falando de empreendedorismo, referiu-se do mesmo modo o papel do empreendedor, este assume riscos porque encara situações de incerteza e procura entendê-las como oportunidades de negócios, visando o lucro económico.

Na primeira fase da revisão da literatura tratou-se também de temas como as motivações dos empreendedores. As pessoas e organizações empreendem por duas motivações: necessidade ou oportunidade. Através da pesquisa conclui-se que o facto de empreenderem e investirem em projetos inovadores é maioritariamente motivado pela oportunidade. Para além das motivações, existem outros fatores dinamizadores deste fenómeno como as estruturas e redes organizacionais e a cultura da empresa.

Numa segunda fase do capítulo de revisão de literatura debateu-se o tema da inovação. Verificou-se os conceitos e as várias classificações que pode ter, aglomerando os conceitos menos atuais com os mais modernos, o que permitiu suster uma melhor perceção sobre o tema. Abordámos quais os mecanismos relacionados com a inovação e importância da criatividade como fator de estratégia competitiva, capacitando as empresas para um desenvolvimento a todos os níveis e permitindo uma estratégia de diferenciação no mercado. Ainda neste subcapítulo referimos os aspetos inerentes à gestão da inovação e o investimento no departamento da Investigação e Desenvolvimento e, posteriormente a associação entre a inovação e a rentabilidade.

Na terceira e última fase da revisão de Literatura, deu-se particular importância às PME. Nesta fase aborda-se a definição e caracterização das mesmas, a importância deste tipo de

empresas no tecido empresarial português, revelando dados estatísticos comparativos referentes aos anos de 2008, 2012 e 2017. Verificou-se ainda a forma como o empreendedorismo e a inovação é sentida nas PME e as dificuldades e fatores facilitadores existentes na tentativa da implementação destes fenómenos nas organizações.

Para finalizar o estudo do capítulo elaborou-se uma investigação aos temas tratados, à qual ofereceu-se uma maior ênfase aos subtítulos relacionados com os fatores dinamizadores do empreendedorismo, gestão pela inovação numa empresa, principais dificuldades e fatores facilitadores das PME ao empreenderem e inovarem e, a inovação e rendibilidade.

Considerou-se pertinente a investigação a quatro questões, a saber:

1^a: Quais as motivações subjacentes na criação ou desenvolvimento de novos projetos inovadores?

2^a: Em que termos o volume de negócios e a dimensão da empresa são fatores importantes no momento do pedido de crédito?

3^a: Quais as principais barreiras/dificuldades colocadas pela Caixa Geral de Depósitos (CGD) num processo de atribuição de financiamento?

4^a: Em que fase do ciclo económico (Ascensão, Recessão, Depressão e Recuperação) é que as PME mais recorrem a apoio bancário e porquê?

Existe uma necessidade de organização e gestão eficaz para articular o empreendedorismo e a inovação, planeando e proporcionando uma envolvente que potencie novas ideias ou novas janelas de oportunidades com elevado potencial empresarial, seja para a criação de novos produtos e/ou serviços e novos processos, seja para a modernizar os produtos, serviços e processos já existentes.

O movimento empreendedor surge como propulsor da economia, na medida em que faz despoletar novos produtos e conseqüentemente novos tipos de mercado e, constitui um impulso para a criação de emprego e aumento do rendimento da população. Se as empresas não estiverem predispostas para difundir uma cultura de inovação não vão ter a possibilidade de oferecer aos seus clientes experiências novas, nem vão ter a capacidade de acompanhar as mudanças do ambiente externo, perdendo competitividade e quota de mercado. (Iguarta, Garrigós e Oliver, 2010).

Sem dúvida que o sucesso nas PME está associado ao empreendedorismo e à inovação, fenómenos emergentes resultantes da crise económica e financeira que se vive. Portanto, através das entrevistas aos Diretores de Empresas da CGD procurou-se entender alguns aspetos inerentes ao sucesso das empresas, como esta instituição bancária pode apoiá-las e se na sua maioria conseguiram sobreviver à crise económica.

As respostas da maioria dos inquiridos permitiram concluir que as empresas, da carteira de clientes dos Diretores inquiridos, optam por empreender por necessidade, tentando criar o seu próprio emprego e por procurar realização pessoal. Isto não vai de encontro às conclusões que o estudo permitiu retirar, apenas um inquirido revelou uma concordância com o estudo, considerando que a motivação predominante na implementação destes fenómenos fosse pela oportunidade de negócio.

Relativamente à gestão pela inovação e desenvolvimento do departamento de I&D notou-se que a maioria das empresas, por norma, não recorre ao apoio bancário para investir nesse departamento nem em formações dos seus funcionários, o que não possibilita afirmar com certeza se realizam essas ações ou não pois também se reteve a ideia de que as organizações podem utilizar capitais próprios para esses fins.

A inovação contínua exige acesso a um investimento constante e tem como resultado a procura pelas empresas de novos recursos financeiros. As PME, muitas vezes para investirem têm de recorrer pedidos de empréstimos bancários e para que tal ajuda seja prestada é necessário a apresentação de documentação que revele o estado e desempenho da mesma. Nessa documentação é tida em conta a representação percentual no VN, a dimensão da empresa, entre outros fatores e valores que mostrem que os seus projetos são viáveis e que possam seguir em frente. No entanto, aquando do pedido de financiamento, são colocados, pela instituição bancária em causa, alguns possíveis entraves tais como a percentagem de CP e as garantias adicionais exigidas.

Por fim, no que toca às fases do ciclo económico das empresas, pode-se concluir que estas não procuram obter capitais alheios, mais concretamente, empréstimos bancários, sempre na mesma fase do seu ciclo de vida. O pedido de crédito está associado ao nível de rentabilidade, procurando-se obter um empréstimo em fases de menos prosperidade para colmatar as dificuldades sentidas. Através da nossa investigação observou-se que as empresas recorrem ao apoio bancário, mais habitualmente na fase de Ascensão, na criação da empresa e na fase da Recessão, quando se está em crescimento até se atingir uma certa

estabilidade financeira. Verificou-se também que na atribuição de crédito às PME, a forma de financiamento mais recorrente e privilegiada pelos empresários para financiar os seus projetos é o Leasing.

Contudo, quando as temáticas do empreendedorismo e da inovação são desenvolvidas com eficiência, é notório o impacto e excelência nos resultados de uma empresa. Estas temáticas quando interligadas e potenciadas para permitem obter sinergias e boas influências no lançamento e no desenvolvimento dos novos projetos. Assim sendo, considera-se fundamental que qualquer atividade inovadora/ empreendedora deve implementar uma cultura organizacional que valorize a partilha de experiências e que permita que os colaboradores estejam sincronizados e deve igualmente ser levada em consideração as interdependências internas e externas subjacentes, bem como a estratégia competitiva da empresa. Em qualquer estágio do seu desenvolvimento, as decisões inovadoras devem ser consistentes e só devem ser colocadas em prática se forem realmente rentáveis e sustentáveis, para que possa haver posteriormente uma persistência nos lucros.

5.1. Limitações do estudo

Mesmo este estudo ter sido realizado com rigor, deparou-se com algumas situações durante o seu desenvolvimento que sugerem determinadas limitações. Relativamente à parte empírica operou-se com uma amostra de conveniência, o que limitou as conclusões e incutiu uma dificuldade em entender a situação proposta de forma global.

A grande limitação apresentada por este estudo é o número reduzido de questionários, que se ficou a dever à dificuldade em adesão dos Diretores de Empresas da Caixa Geral de Depósitos contactados para a participação no estudo. Seria de todo o interesse para o estudo incluir diretores de empresas de outras agências, situadas em outras localidades, como a área da Grande Lisboa, para se captar outras perspetivas de um leque de clientes mais vasto, mesmo tratando-se da mesma área de atuação. Outra limitação deste trabalho foi a nível da recolha de informações, considerando que 40% do trabalho foi efetuado em Luxemburgo.

Destaca-se ainda como limitação, a ausência de perguntas no questionário sobre a prevalência da tipologia de empresas no que respeita aos modelos de propriedade e gestão (familiares, mistas ou inseridas em grandes grupos económicos) e de informações sobre o empreendedor responsável, como a forma de caracterizar o perfil do mesmo.

5.2. Pesquisa Futura

Após averiguar-se a dimensão do objeto de estudo, conclui-se este capítulo e o presente trabalho, com a opinião de que as temáticas apresentadas são pertinentes para estudos no âmbito do Mestrado de Gestão e Empreendedorismo.

Para perspetivas de continuação de investigações futuras, sugere-se a realização de estudos que comparem o desempenho e desenvolvimento de várias Pequenas e Médias Empresas que empreenderam ou apostaram em projetos inovadores, ao invés da realização do estudo à instituição bancária que as apoiou nos seus investimentos. Uma comparação, por exemplo, de empresas que operem no mesmo setor de atividade, como hotéis, empresas organizadoras de eventos e agências de viagens, de uma mesma região, que permita perceber aspetos relevantes sobre o seu crescimento e observar se a inovação que se pratica numa empresa ou outra é semelhante e se existe um tipo de inovação associada ao mesmo tipo de setor de negócio.

Como concluiu-se que a inovação e empreendedorismo são fatores de sucesso para as PME e, no que se refere à sua rentabilidade e expansão, seria interessante fazer-se estudos sobre a sobrevivência das mesmas e a sua internacionalização.

CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, Javier- **Empreender - As Chaves para o Sucesso**, Lisboa: Edições Babel, 2011. ISBN: 978-989-280-045-5.
- Azevedo, Carlos; Franco, Raquel; Meneses, João- **Gestão de organizações sem fins lucrativos- O desafio da inovação social**, Lisboa: Grupo Editorial Vida Económica, 2010. ISBN: 978-989-8414-02-1.
- Barroso, Zélia Maria- Importância Digital no contexto das PME Portuguesas [Em Linha]. ISCTE (Dissertação deMestrado), 2017. [Consultado a 7 Set 2018]. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15835/1/zelia_maria_barroso_diss_mestrado.pdf.
- Bucha, Agostinho Inácio- **Empreendedorismo- Aprender a saber ser empreendedor**, Lisboa: Editora RH, 2009, ISBN: 978-972-8871-25-3.
- Cantillon, Richard- Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral [Em linha]. (1755). [Consult. 12 Fev 2018]. Disponível em: http://www.segestaeditora.com.br/download/ensaio_1.pdf.
- Carvalho, Hélio; Ries, Dálcio; Cavalcante, Márcia- Gestão da Inovação [Em linha]. (2011). [Consult. 5. Mar. 2019]. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/150137624.pdf>.
- Carvalho, José Eduardo; Lopes, José Álvaro; Reimão, Cassiano Maria- **Inovação, Decisão e Ética**, Lisboa: Edições Sílabo, 2011. ISBN: 978-972-618-644-1.
- Carvalho, Luísa e Costa, Teresa- Empreendedorismo- **Uma visão global e integradora**, Lisboa: Edições Sílabo, 2015. ISBN: 978-972-618-793-6.
- CGD- Relatório de Gestão e Contas 1º Semestre de 2018 [Em linha]. (2019). [Consult. 3. Mar. 2019]. Disponível em: <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2018/Documents/Relatorio-Contas-CGD-PT-1S-2018.pdf>.
- CGD- Relatório de Gestão e Contas 2017 [Em linha]. (2018). [Consult. 3. Mar. 2019]. Disponível em: <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2017/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2017.PDF>.

- Conceição, Pedro; Ávila, Patrícia- **Inovação em Portugal: II Inquérito Comunitário às Actividades de Inovação**, Oeiras: Celta Editora, 2001. ISBN: 972-774-112-6.
- Conto, Samuel Martim; Júnior, José António; Vaccaro, Guilherme Luís- A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos [Em linha]. (2016). [Consult. 17 Set 2018]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/0104-530X-gp-0104-530X1677-14.pdf>.
- Côrrea, Henrique Luiz- Inovação Colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos [Em linha]. (27.Jun. 2012). [Consult. 18. Set. 2018]. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30418/29257>.
- Cunha, Conceição Maria- O Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas Estudo de caso no pós start-up [Em linha]. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. (2004). [Consult. 7. Out. 2018]. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1667/1/2009001063.pdf>.
- Cruz, Bruno e Tironi, Luís- Inovação Incremental ou Radical: Há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC [Em linha]. (2008). [Consult. 4 Set 2018]. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1537/1/TD_1360.pdf.
- Damba, Pedro- A Inovação como fator chave de competitividades nas PME. Universidade Autónoma de Lisboa. [Em Linha]. (Dissertação de Mestrado). (2015). [Consult. 24 Mar 2019]. Disponível em: <http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2461/1/Damba%2C%20mestrado%2001-12-2015%20Final.pdf>.
- Dantas, José- **Inovação e Marketing em serviços**, Lisboa: Lidel, 2013. ISBN: 978-972-757-969-3.
- Diário da República- Decreto Lei do Programa estratégico E+I [Em linha]. (16. Dez. 2011). [Consult. 12. Jul. 2018]. Disponível em: https://juventude.gov.pt/Emprego/InovaJovensCriativos/Documents/Prog_Estrategico_mais_E_mais_I_PCM_Declaracao_Rectificacao_35_2011.pdf.
- Dinis, Caetano- **Empreendedorismo e Incubação de Empresas**. Algarve: Bnomics, 2012. ISBN: 978-989-713-038-0.
- Duarte, Carlos e Esperança, José Paulo- **Empreendedorismo e Planeamento Financeiro**, Lisboa: Edições Sílabo, 2012. ISBN: 978-972-618-783-7.

- Drucker, Peter- **Inovação e Gestão**, Lisboa: Editorial Presença, 1986, ISBN: 972-23-1005-4.
- Fillion, Louis Jacques- Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios In Revista de Administração [Em linha]. São Paulo. (Jun. 1999). [Consult. 12 Fev 2018]. Disponível em: file:///C:/Users/iva_s/Downloads/3402005.pdf.
- GEM Portugal- Estudo sobre o Empreendedorismo. [Em linha]. (2010). [Consult. 19 Fev. 2018]. Disponível em: http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_empreender_aip_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM_Portugal_Final.pdf.
- GEM- Global Enterpreunership Monitor. [Em linha]. (2016). [Consultado a 13 Set. 2018]. Disponível em: file:///C:/Users/iva_s/Downloads/rev-gem-2016-2017-global-report-web-version-updated-210417-1548584018-1549359666.pdf.
- Godinho, Manuel- **Inovação em Portugal**, Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2013. ISBN: 978-989-8662-36-1.
- Hulgard, Lars e Ferrarini, Adriane- Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública In Ciências Sociais Unisinos [Em linha]. (2010). [Consult. 20 Set 2018]. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/691/117.
- IAPMEI- Economia em síntese [Em linha]. (11. Jul. 2017). [Consult. 12. Nov. 2018]. Disponível em: https://www.iapmei.pt/Paginas/EconomiaemSintese_28042017.aspx.
- IAPMEI- Empreenda'07- **Feira de ideias e financiamento**, 2007.
- Igartua, Juan Ignacio, Garrigós, José e Oliver, Jose Luís- How innovation management techniques support an open innovation strategy In Research Technology Management, [Em linha]. (2010). [Consult. 18 set 2019]. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2010.11657630?needAccess=true>.
- INE- Empresas em Portugal 2016 [Em linha]. (2018). [Consult. 15. Nov. 2018]. Disponível em: [file:///C:/Users/iva_s/Downloads/EPt_2016%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/iva_s/Downloads/EPt_2016%20(2).pdf).

- INE- Classificação Portuguesa das Actividades Económica [Em linha]. (2007). [Consult. 13. Nov. 2018]. Disponível em: https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf.
- IPL, Patrícia Silva- **Manual do Empreendedor** [Em linha]. (2007). [Consult. 7. Mar. 2019]. Disponível em: http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_empreender_aip_pt/conteudos/pt/centrodocumentacao/Centro%20e%20Documenta%C3%A7%C3%A3o/Manual%20Empreendedor_IPLeiria.pdf.
- Leite, Emanuel- O fenomeno do empreendedorismo [Em linha]. (2012). [Consult. 16. Fev. 2018]. Disponível em: https://books.google.lu/books?hl=pt-PT&lr=&id=ZStrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=COMPORTAMENTO+DOS+EMPREENDEDORES&ots=dJ1THIHzuK&sig=7OXXIL5AMLf-KsbDca31vff5mzU&redir_esc=y#v=onepage&q=COMPORTAMENTO%20DOS%20EMPREENDEDORES&f=false.
- Martins, Álvaro- **Importância das PME no desenvolvimento económico, social e cultural do País**, Lisboa: Projecto Gestão Estratégica Aplicada às PME (GEG/NPS/ISCTE), 1989.
- Martins, José Moleiro- **À Descoberta do Novo- Empreendedorismo & Intra-empendedorismo**. Lisboa: Edições Sílabo, 2017. ISBN 978-972-618-879-7.
- Neutzling, Daiane; Pedrozo, Eugénio- Reintegração da distuição criadora de Schumpeter pela ótica da complexidade, estruturas dissipativas e rizoma In Revista Científica Internacional. [Em linha]. (2009). [Consult. 22 Set 2019]. Disponível em: file:///C:/Users/iva_s/Downloads/64-193-1-SM.pdf.
- OCDE- The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. [Em linha]. (2006). [Consult. 9 out 2018]. Disponível em: <http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>.
- Riel, Andreas- Innovations Managers 2.0: Which Competencies? [Em linha]. (2011). [Consult. 22 Mar 2019]. Disponível em: file:///C:/Users/iva_s/Downloads/KeynoteWS1EuroSPI2011camera-ready.pdf
- Ries, Eric- **Lean Startup**, Lisboa: Prime Books, 2012. ISBN: 978-989-655-175-9.
- Sarkar, Soumodip- **Empreendedorismo e Inovação**, Lisboa: Escolar Editora, 2007. ISBN: 978-972-592-209-5.

- Sarkar, Soumodip- **Empreendedorismo e Inovação**, Lisboa: Escolar Editora, 2010. ISBN: 978-972—592-406-8.
- Silva, Ricardo e Neves, Ana- **Gestão de empresas na Era do conhecimento**, Lisboa: Edições Sílabo, 2003. ISBN: 978-972-618-301-3.
- Simões, Vitor- **Inovação e Gestão em PME**, Lisboa: GEPE-Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia, 1997. ISBN 978-972-817-017-2.
- Sousa, Maria José; Baptista, Cristina- **Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha**. Lisboa: Pactor, 2011. ISBN: 978-989-693-001-1.
- The Copyright Autor(s)- Schumpeter, J.A- The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. In Journal of Comparative Research in Anthropology and sociology [Em linha]. (2012). [Consult. 16 Fev 2018]. Disponível em: <http://compaso.eu/wp/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croitoru.pdf>.
- Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith- Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change [Em linha]. (2005). [Consult. 18 Set 2019]. Disponível em: https://erl.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/3001/1/%5BJoe_Tidd%2C_John_Bessant%2C_Keith_Pavitt%5D_Managing_In%28BookZZ.org%29.pdf.
- Yin, Robert- **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Urquiza, Marconi e Marques, Denilson- Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico- empírica [Em linha]. (2014). [Consult. 17. Fev. 2019]. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/20988/20014>.

CAPÍTULO 7 – ANEXOS

7.1. ANEXO I- Guião de Entrevistas

Será analisada a perceção dos entrevistados acerca dos seguintes aspetos: fatores motivacionais do empreendedorismo, informações financeiras relevantes aquando dum pedido de crédito, dificuldades das PME e a inovação e rendibilidade.

De notar que as entrevistas foram confidenciais, pelo que os dados pessoais dos inquiridos não serão revelados.

1ª Parte

Investigação sobre motivações dos empreendedores

- Quais as motivações subjacentes na criação ou desenvolvimento de novos projetos inovadores?
- Quais as maiores dificuldades dos empreendedores na criação de uma *start-up*?
- Quantas empresas, em média, recorreram ao financiamento para investirem em formação ou no Departamento de Investigação & Desenvolvimento da sua empresa, no último ano?

2ª Parte

Informação financeira relevante num processo de crédito

- A representação percentual no volume de negócios e dimensão da empresa são fatores importantes no momento de um pedido de crédito?
- Quais os documentos necessários que a Caixa tem de recolher das PME para iniciar um processo de crédito?
- Para avaliar uma empresa, que ferramentas ou indicadores de análise são utilizados pela Caixa?

3ª Parte

Barreiras colocadas pela instituição bancária

- Quais as principais barreiras/dificuldades colocadas pela CGD num processo de atribuição de financiamento às PME?
- Das propostas de crédito recusadas às PME, qual é a principal razão para a não aprovação por parte da Caixa?
- Das *start-ups* que recorram ao financiamento, quantas não sobreviveram até ao término do pagamento do empréstimo e dos respetivos juros?

4ª Parte

Fase do ciclo de vida das empresas e financiamento subjacente

- Em que fase do ciclo económico (Ascensão, Recessão, Depressão e Recuperação) é que as PME mais recorrem a apoio bancário e porquê?
- Quais as fontes de financiamento mais utilizadas no lançamento e desenvolvimento de novos projetos?
- Quais as principais Linhas de Ação da Caixa no apoio ao Empreendedorismo e Inovação nas PME?