

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

DISSERTAÇÃO

O EMPREENDEDORISMO E A INOVAÇÃO COMO
FATORES DE SUCESSO NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS

Yasin Mohammad Hanif

LISBOA, OUTUBRO DE 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



DISSERTAÇÃO

O EMPREENDEDORISMO E A INOVAÇÃO COMO
FATORES DE SUCESSO NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS

Yasin Mohammad Hanif

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutor José Duarte Moleiro Martins, doutorado em Gestão, área científica de Gestão Empresarial.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Especialista Carlos da Silva Nunes

Arguente _____ Especialista (Mestre) Rui Vieira Dantas

Vogal _____ Doutor José Moleiro Martins

LISBOA, OUTUBRO DE 2015

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

«O vosso tempo está limitado, por isso não o desperdicem a viver a vida de outras pessoas. Não fiquem presos ao dogma que é viver com o resultado do pensamento de outras pessoas. Não deixem que o barulho das opiniões dos outros abafe a vossa voz interior.

E, mais importante de tudo, tenham a coragem para seguir o vosso coração e a vossa intuição. Eles já conhecem, de alguma forma, aquilo em que querem realmente tornar-se.

Tudo o resto é secundário.»

Steve Jobs

Agradecimentos

Este trabalho de investigação é o culminar de um objetivo académico ao qual me propus, o qual agradeço primeiramente a Deus, o Beneficente, o Misericordioso. Todo este percurso não seria possível sem o apoio e incentivos de um número considerável de pessoas que me rodeiam. Por conseguinte, são muitos e devidos os agradecimentos a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Professor Dr. José Duarte Moleiro Martins, um sincero obrigado, pela orientação, apoio e incentivo que me deu durante a realização desta dissertação de Mestrado, assim como a todos os professores, pelos ensinamentos e pela disponibilidade que sempre demonstraram.

Aos meus pais, à minha esposa, aos meus irmãos, cunhados e a toda a minha família pela força, coragem e carinho que sempre me deram, obrigado por estarem sempre presentes e por me ajudarem a cumprir este meu projeto.

Um agradecimento especial, agora particularizado, para uma pessoa muito especial, que sempre acreditou nas minhas capacidades, fazendo-me acreditar que eu seria capaz de concretizar com êxito este meu objetivo, minha mãe, Salma Mahomed Hanif.

Agradeço, ainda, aos meus amigos, o estímulo e apoio que me deram ao longo desta fase da minha vida, imprescindíveis para conseguir terminar esta jornada. Nesse sentido um obrigado especial para:

- Nuno Marques Santos, Emanuel Martinho, Diogo Sousa e José Francisco pela força que me transmitiram em diferentes fases da minha vida, contribuindo para que eu pudesse continuar esta jornada de aprendizagem;
- Mara Lourenço, pela força constante que me deu, pela disponibilidade para me ajudar quando precisei e por torcer por mim;

A todos, muito obrigado!

Cabe ainda referir que este trabalho não teria sido possível sem o apoio de todos aqueles que a um nível mais académico e/ou profissional, providenciaram todos os recursos necessários à sua concretização. Desta forma, agradeço também a todos aqueles que, não sendo aqui mencionados, contribuíram de forma mais direta ou indireta para dar vida a esta dissertação.

Resumo

O presente trabalho pretende dar o seu contributo para a elucidação da inovação e do empreendedorismo como elementos fundamentais na estratégia organizacional de uma empresa/organização que em todos os aspetos observa uma dinâmica competitiva e de constantes transformações. Neste contexto, a inovação torna-se determinante, criando valor e permitindo estratégias de diferenciação, que vão possibilitar a exploração de novos mercados. O sucesso das pequenas e médias empresas é determinado pelo conhecimento dos gestores e não apenas pelos seus ativos tangíveis.

O panorama atual, marcado pela competição, tecnologia e uma gestão participativa, procura grandes mudanças no modo como as empresas gerem os seus recursos e medem os seus resultados.

A realização desta investigação visa aprofundar a pesquisa acerca da forma de organizar uma pequena e média empresa e na forma de gerir o conhecimento e o talento numa organização. A aplicação de processos de inovação surge numa vertente de aprendizagem contínua, proporcionando uma melhoria de processos e de produtos em função das necessidades do mercado e com o propósito de criar valor e alcançar o sucesso competitivo.

A globalização da economia pressupõe uma maior capacidade de inovar, de ser flexível e de ser rápido a concretizar os objetivos sem perder qualidade. A inovação é hoje um dos principais elementos das atividades de negócio, tornando cada vez mais estratégico o papel por ela exercido.

Nesse sentido e ao longo deste trabalho de investigação abordámos diferentes teorias a respeito do empreendedorismo e da inovação e apresentamos alguns *case studies* representativos de empreendedorismo, nomeadamente, de organizações que apostaram no inter-empreendedorismo como alavanca para obtenção de vantagens competitivas e se revelarem como uma referência no mercado nacional e internacional.

Palavras-chave: Inovação, Empreendedorismo, Sucesso, *Startup*, Novos Mercados, Estratégias de Diferenciação.

Abstract

The present work aims to contribute to innovation and entrepreneurship as fundamental elements to the firm/organization organizational strategy, which in all the ways presents competitive dynamic and constant transformations. In this sense innovation is determinant for the creation of wealth allowing differentiation strategies, which will allow exploring new and more profitable markets. The success of the small and medium firms is determined by the management knowledge and not by the firm assets.

The present scenario, marked by competition, technology and participated management, searches for changes in the way firms manage their resources and measure their results.

This research wishes to create public awareness in the organization of the small and medium enterprises, namely the *Startups* and in the way knowledge and talent are managed. The use of innovation procedures urges as a continued learning procedure, and the improvement of procedures and products directed to the market needs, in order to create value and reach competitive success.

The globalization of the economy demands a bigger capacity to innovate, to be flexible and quick in achieving goals, without losing quality. Innovation is nowadays one of the main elements of business activities, and acquired a strategic dimension.

Along the work we approached different theories related with our research and we presented some case studies of entrepreneurship, namely regarding organizations which applied inter-entrepreneurship, as a path to achieve competitive advantages and to become references at both home and international markets.

Keywords: Innovation, Entrepreneurship, Startup, New Markets, Differentiation Strategies.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento teórico	1
1.2. Objetivos do estudo	3
1.3. Relevância do tema	3
2. Revisão da Literatura	5
2.1. O Empreendedorismo	5
2.1.1. As origens e o conceito de Empreendedorismo	5
2.1.2. O perfil do Empreendedor e os fatores que influenciam o nível de Empreendedorismo.....	10
2.1.3. Utilização de recursos	14
2.1.4. Empreendedorismo e Desenvolvimento Económico	19
2.1.5. A Investigação & Desenvolvimento e o Empreendedorismo	20
2.1.6. Competitividade, Desenvolvimento Local e Empreendedorismo.....	22
2.1.7. Empreendedorismo em Portugal	23
2.2. A Inovação	26
2.2.1. Definição e conceito de inovação.....	26
2.2.2. Fontes de inovação	28
2.2.3. Tipos e Mecanismos de inovação.....	30
2.2.4. A Criatividade e a inovação	32
2.2.5. Obstáculos à inovação.....	34
2.3. A Estratégia, a Gestão do conhecimento e do Talento	35
2.3.1. Estratégia <i>Blue Ocean</i> versus <i>Red Ocean</i>	35
2.3.2. Estratégia de gestão do conhecimento	37
2.3.3. Definição de Conhecimento	37
2.3.4. Orientação para a Aprendizagem Organizacional (<i>Learning Organization</i>).....	40

2.3.5. Criação e partilha do Conhecimento – Processos SECI e <i>Ba</i>	41
2.3.6. Dificuldades na partilha de conhecimento	46
2.3.7. A estratégia nas PME	47
2.3.8. A inovação como chave do posicionamento estratégico.....	48
2.3.9. Dificuldades na implementação da estratégia	50
2.4. Síntese da Revisão da Literatura.....	52
2.5. Questões de investigação	60
3. Metodologia	61
3.1. Problemática	61
3.2. Construção do Modelo de Análise.....	62
3.3. Desenho da Investigação	63
3.4. População e Amostra	63
3.5. Recolha e Tratamento de Dados	64
4. Apresentação de Resultados	66
4.1. Caracterização da Amostra	66
4.2. Tratamento e análise dos dados	69
4.2.1. Construção de indicadores para análise categorial.....	69
4.2.2. Quadro Síntese	72
4.3. Apuramento dos Resultados da Amostra.....	72
4.4. Resposta às questões teóricas	76
4.4.1. Questão de Investigação 1	76
4.4.2. Questão de Investigação 2.....	78
4.4.3. Questão de Investigação 3.....	79
4.4.4. Questão de Investigação 4.....	81
5. Discussão dos Resultados	84
6. Considerações Finais	89

6.1. Conclusão.....	89
6.2. Limitações ao estudo	92
6.3. Proposta para estudos futuros	93
7. Referências Bibliográficas.....	94
8. Apêndice.....	106
8.1. Apresentação das respostas das empresas.....	106
8.2. Análise de conteúdo	110

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1 - Empresas que responderam ao inquérito.....	66
Tabela 4.2 - Decreto-Lei 372/2007 de 6 de Novembro.....	66
Tabela 4.3 - Origem do capital inicial das empresas.....	66
Tabela 4.4 - Categoria: Importância da Inovação.....	69
Tabela 4.5 - Categoria: Gestão do conhecimento.....	69
Tabela 4.6 - Indicadores para análise categorial.....	69
Tabela 4.7 - Quadro Síntese	72
Tabela 8.1 - Capital social inicial	106
Tabela 8.2 - Capital de risco.....	106
Tabela 8.3 - Investimentos em inovação	107
Tabela 8.4 - Nível tecnológico	107
Tabela 8.5 - Percentagem de colaboradores com habilitação superior.....	108
Tabela 8.6 - Colaboração com universidades.....	108
Tabela 8.7 - Situação quanto à exportação	109
Tabela 8.8 - Presença no exterior	109
Tabela 8.9 - Gestão de conhecimento.....	110
Tabela 8.10 - Questão nº 1 - Fundação e Recursos (Capital/Capital Risco)	110
Tabela 8.11 - Questão nº 2 - Investimento em inovação no investimento inicial	110
Tabela 8.12 - Questão nº 5 - Dificuldades no crescimento	111
Tabela 8.13 - Questão nº 9 - Apoio de entidades públicas na investigação	111
Tabela 8.14 - Questão nº 13 - Gestão do conhecimento e impulso à inovação.....	111

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Caracterização do empreendedor em diversas áreas científicas	7
Figura 2.2 - Escolas de pensamento que abordam o empreendedorismo	8
Figura 2.3 - Necessidades básicas do ser humano.....	12
Figura 2.4 - Perfil do empreendedor.....	14
Figura 2.5 - Tipologia da investigação	20
Figura 2.6 - Avaliação da CEE - Transferência de I&D	21
Figura 2.7 - <i>Red e Blue Ocean</i>	36
Figura 2.8 - Conhecimento Tácito versus Conhecimento Explícito.....	40
Figura 2.9 - Sistemas de Aprendizagem Organizacional	40
Figura 2.10 - Sistemas de Aprendizagem Organizacional II.....	41
Figura 2.11 - Os 4 Tipos de Ba.....	43
Figura 2.12 - Processo espiral SECI.....	45

Lista de Abreviaturas / Símbolos

CEE	Comunidade Económica Europeia
EUA	Estados Unidos da América
FCUL	Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IAPMEI	Instituto de Apoio às pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
ISCAL	Instituto Superior de Contabilidade e administração de Lisboa
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PME'S	Pequenas e Médias Empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
SNI	Sistema Nacional de Informação
TEA	Taxa de Atividade Empreendedora
TIC	Tecnologias de informação e comunicação

1. Introdução

A abordagem da temática do empreendedorismo justifica-se, do nosso ponto de vista, pela importância do debate público atual acerca da necessidade do seu estímulo e da sua relevância na criação de emprego e pelo impacto que apresenta para as economias atuais.

De acordo com a OECD (2006) devem ser os governos e organismos promotores de desenvolvimento e crescimento económico a incentivar, estimular e motivar atitudes empreendedoras que vão proporcionar um dinamismo económico capaz de gerar conhecimento, crescimento económico, emprego e novas oportunidades a vários níveis. É necessário que as novas empresas tenham acesso facilitado ao financiamento, através do sistema bancário, criando um ambiente atrativo ao capital de risco.

O nascimento de novas empresas resulta da aplicação de ideias criativas e inovadoras que, por sua vez, as tornam capazes de competir com outras empresas já estabelecidas no mercado ou até a criação de novos mercados. O tamanho reduzido das pequenas e médias empresas com estruturas leves e flexíveis, permite-lhes aproveitar oportunidades de negócio, tornando-as o motor da economia de muitos países, impulsionadoras do mercado, geradoras de novas oportunidades e de emprego mesmo em situação de recessão económica (Chiavenato, 2007).

Este estudo pretende, seguindo esta temática, dar a conhecer a realidade portuguesa através da análise de empresas *Startups* criadas nos últimos anos, compreendendo o modo como definem a sua ação estratégica e como interpretam e aplicam os conceitos de inovação e gestão de conhecimento.

1.1. Enquadramento teórico

Verificamos a existência de pesquisa acerca do empreendedorismo, com Max Weber na perspetiva da necessidade de realização pessoal do indivíduo, com Schumpeter e a destruição criativa, que abre portas para novas formas de projetos económicos e por conseguinte une o crescimento económico com a inovação e ainda em McClelland que foca a sua atenção sobre as características de personalidade dos indivíduos mais capacitados para serem empreendedores (Chiavenato, 2007).

É nosso objetivo investigar a importância da gestão do conhecimento e da inovação como fatores impulsionadores da atividade económica e investigar como um modelo de gestão

inovador pode contribuir para a consolidação da vantagem competitiva de uma organização que tenha como objetivo final a criação de riqueza e de novos postos de trabalho.

A gestão da inovação assume particular relevância e pode alavancar novas oportunidades de negócio, contribuindo para o sucesso das PME através de estratégias de diferenciação.

A pesquisa nesta área de conhecimento tem enveredado por diferentes abordagens, ora atribuindo uma maior ênfase ao papel do empreendedor, ora dedicando a atenção às condicionantes da envolvente socioeconómica que limitam as potencialidades deste. Em virtude da coexistência destas duas perspetivas de investigação, demonstra-se ser necessário aprofundar a pesquisa com o objetivo de entender o papel do empresário/empreendedor e de conhecer melhor as situações que podem condicionar a sua atuação enquanto agente inovador no modelo de gestão.

A análise do empreendedorismo pode ser realizada considerando diferentes pontos de partida, nomeadamente, o estudo dos resultados da atividade empreendedora (o que acontece em resultado da atuação do empreendedor), as razões que os levam a decidir de determinada forma no seu ato de gestão e finalmente o estudo do seu modelo de tomada de decisão. Por estas razões o empreendedorismo e o empreendedor têm vindo a ser objeto de estudo de diferentes ciências (Stevenson, Jarillo, 1990).

Numa tentativa de sintetizar os modelos de pesquisa teórica sobre o empreendedorismo, verificámos como, basicamente, poderemos dividi-los em modelos realizados do ponto de vista da procura e do ponto de vista da oferta.

A análise do ponto de vista da oferta aborda a teoria organizacional, a disponibilidade de conhecimento e das redes de acesso ao conhecimento, enquanto a do ponto de vista da procura, visa aprofundar temas como a necessidade de competitividade, inovação e necessidade de novas combinações de fatores de produção. Seja qual for a abordagem, as diferentes perspetivas permitem assimilar novos conhecimentos para alcançar o crescimento económico.

A nossa pesquisa pretende verificar o impacto da atividade empreendedora no panorama das PME e como o seu modelo de gestão pode contribuir para o crescimento económico. Para além disso pretendemos aprofundar a questão das dificuldades sentidas pelas empresas.

1.2. Objetivos do estudo

Este estudo tem por fim articular conceitos que envolvem o empreendedorismo e a inovação quando aplicados às pequenas e médias empresas. Pretende ainda colaborar na eliminação de lacunas que se avistaram nas correntes investigações realizadas em que não é perceptível uma abordagem sistematizada e razoavelmente completa sobre a importância do empreendedorismo. O empreendedorismo nunca foi tão debatido como agora, com uma importância crescente que lhe tem sido atribuída dadas as alterações do mercado de trabalho desde o início da crise em 2008.

Tendo em consideração que a investigação realizada em universidades portuguesas não oferece dúvidas em termos de qualidade, pensamos que variadas formas de colaboração empresas/universidades seriam de estimular.

Sistematizando, agrupámos os seguintes objetivos da investigação:

- Compreender os fenómenos do empreendedorismo e da inovação com especial atenção às PME's;
- Compreender como surgem as vantagens competitivas por parte das organizações;
- Compreender as novas tendências do empreendedorismo baseadas na inovação;
- Investigar o contributo que o empreendedorismo e a inovação têm quando aplicados a novos projetos ou em projetos existentes;
- Analisar se existe um tipo específico de inovação para cada tipo de negócio;
- Analisar a importância da inovação e da capacidade empreendedora sobre o crescimento das empresas.

1.3. Relevância do tema

Tendo em conta a atual envolvente socioeconómica e a influência que esta exerce sobre o nascimento, desenvolvimento e morte das empresas, torna-se relevante compreender quais os fatores que garantem a sobrevivência das empresas. A grande turbulência dos mercados e a forte concorrência que existe entre as várias empresas revela a importância da inovação e da gestão de conhecimento, permitindo às empresas sobreviver e de fortalecer a sua posição nos mercados. Neste âmbito pretende-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.

1.4. Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se organizada em 6 capítulos. O capítulo inicial corresponde à Introdução e expõe de forma sumária a importância do empreendedorismo e da inovação no contexto socioeconómico em que vivemos, assim como os objetivos que se pretende alcançar com este estudo.

O segundo capítulo, Revisão de Literatura, apresenta os conceitos, teorias e ideologias de vários autores que trabalham o tema do empreendedorismo em três aspetos diferentes: (1) a origem e definição de empreendedorismo e o perfil do empreendedor e a sua relação com o crescimento económico; (2) a inovação, nos seus vários tipos, a sua relação com a criatividade e as dificuldades que a empresa enfrenta ao procurar inovar; (3) a estratégia e gestão do conhecimento e do talento no seio das empresas.

O terceiro capítulo apresenta todos os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo, incluindo o tipo de pesquisa, o método de recolha dos dados e o seu tratamento.

O quarto capítulo corresponde à apresentação dos resultados através de quadros para síntese das informações e o quinto e sexto capítulo expõem a discussão dos resultados com o propósito de responder às questões de investigação e aos objetivos do estudo.

Por fim, o sétimo capítulo evidencia as considerações finais do trabalho, apresentando a conclusão, as limitações ao estudo e as sugestões para estudos futuros e o oitavo capítulo apresenta em apêndice o conteúdo das entrevistas realizadas e a análise de conteúdos elaborada para o estudo empírico.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Empreendedorismo

2.1.1. As origens e o conceito de Empreendedorismo

Num passado recente era frequente a prática de trabalho laboral desde uma idade muito juvenil, que por sua vez, e na grande maioria dos casos tinha uma durabilidade que abrangia, praticamente, todo um período de vida de um indivíduo. Em sentido inverso, nos tempos atuais, vivenciamos uma época em que o emprego seguro e «vitalício» já não existe e este fator associado à diminuição das ofertas de emprego determina a opção dos indivíduos em pensarem em criar o seu próprio emprego. É neste contexto que surge a necessidade dos indivíduos tornarem-se mais empreendedores e de se adaptarem às constantes mudanças globais, tanto a nível social como a nível económico.

A abordagem à temática do empreendedorismo tornou-se bastante interessante, sendo este um elemento essencial para estimular a competitividade e as economias de um país. Incute-nos a sensação de um conceito moderno, porém, representa um conceito antigo, já consolidado e analisado por vários ilustres estudiosos desta temática.

Os estudiosos desta temática, partilham a perspetiva de que foi Richard Cantillon o primeiro economista a abordar este tema, introduzindo-lhe conceitos muito semelhantes aos atuais. Definiu um empreendedor como um indivíduo que compra um produto a um certo preço e vende-o a um preço incerto, assumindo os riscos associados à transação (Cantillon, 1755, *apud* Sarkar, 2010)¹. Richard Cantillon foi pioneiro, introduzindo ao empreendedorismo um sentido económico, definindo-o como elemento fundamental do sistema económico, com responsabilidades nas mudanças que ocorrem na economia. Cantillon estabeleceu uma relação entre o empreendedorismo e o risco, considerando como empreendedoras as profissões de agricultor, transportador, banqueiro ou os vendedores no mercado (Van Praag, 1999).

Contudo, a descoberta da génese do conceito de empreendedorismo é definitivamente um conteúdo que provoca divergência na doutrina. Para esta falha de unanimidade contribui Landström (1999), que conceitua que o termo «*entrepreneur*» surgiu em França ainda no ano de 1437 com o objetivo de definir os indivíduos audaciosos/ambiciosos, que assumem

¹ Cantillon, R. (1755) *Essai sur la nature du commerce général*. Curitiba: Segesta editor, 3:20 (2006) 196 p. ISBN 85-89075-01-X

riscos sem complexidade. Por sua vez, não se pode desprezar a menção efetuada por Kyrö (1996), cuja indicação alude que a adoção deste termo foi preconizada ainda no século XVII derivando do verbo francês «*entreprendre*» que significa «levar a cabo algum projeto ou atividade».

A correlação do conceito de gestão ao empreendedorismo advém de uma investigação do economista francês Jean-Baptiste Say, ainda no início do século XIX, caracterizando o empreendedor como um indivíduo com capacidade para movimentar recursos económicos de uma área para outra, gerando retorno económico (Van Praag, 1999).

Este conceito foi evoluindo e no início do século XX, o empreendedorismo começa a assumir maior preponderância, sendo associado à inovação e ao desenvolvimento económico. O economista Joseph Schumpeter define um novo conceito de empreendedorismo. Renuncia ao conceito de empreendedor como mero gestor de uma empresa e atribui-lhe o conceito de inovação (Van Praag, 1999). Expõe o empreendedorismo como uma janela de oportunidades de negócio que introduzem novas combinações e inovações no mercado, que por sua vez, provocam uma alteração no comportamento dos consumidores e se apresentam como fonte de produtos alternativos, proporcionando uma abertura de mercado e criação de novas empresas.

Cerca de 30 anos mais tarde, surge o psicólogo social David McClelland como o primeiro autor a preocupar-se em analisar o perfil do empreendedor fora do contexto economicista (Roberts, 1991). McClelland contribui com esta nova visão de empreendedorismo alicerçado a o que o próprio denomina de comportamento empreendedor. Este comportamento é caracterizado por abarcar uma atitude ponderada face ao risco, por compreender a responsabilidade individual pelas consequências subjacentes às novas iniciativas e ainda por incorporar o conceito de capacidade de antecipação. Para McClelland um indivíduo empreendedor tem de ser ambicioso, aglutinado à necessidade de realização. Estas características tornam o empreendedor apto para entender o surgimento de novas oportunidades de negócio e motiva-o para assumir os diferentes riscos emergentes.

Peter Drucker (1985) aborda o empreendedorismo como uma habilidade que compreende a inovação e a capacidade de desenvolver algo de novo com os recursos já existentes. O «empreendedorismo não é uma ciência ou uma arte, é uma prática», Drucker (1985: 30), explora o conhecimento e a inovação surge como elemento fundamental, permitindo ao

empreendedor explorar a mudança como uma oportunidade de introdução de um produto e/ou serviço novo/alternativo. Assim sendo, o espírito empreendedor pode ser descrito como o mecanismo de aprendizagem e seleção que concebe o comportamento de risco no processo de inovação de produtos (Lumpkin e Dess, 1996).

Posteriormente, Filion (1999) apercebe-se da visão genérica que observa o conceito de empreendedorismo e tenta reorganizar esta definição de forma mais criteriosa, estruturando os contributos por especialidade de cada doutrina.

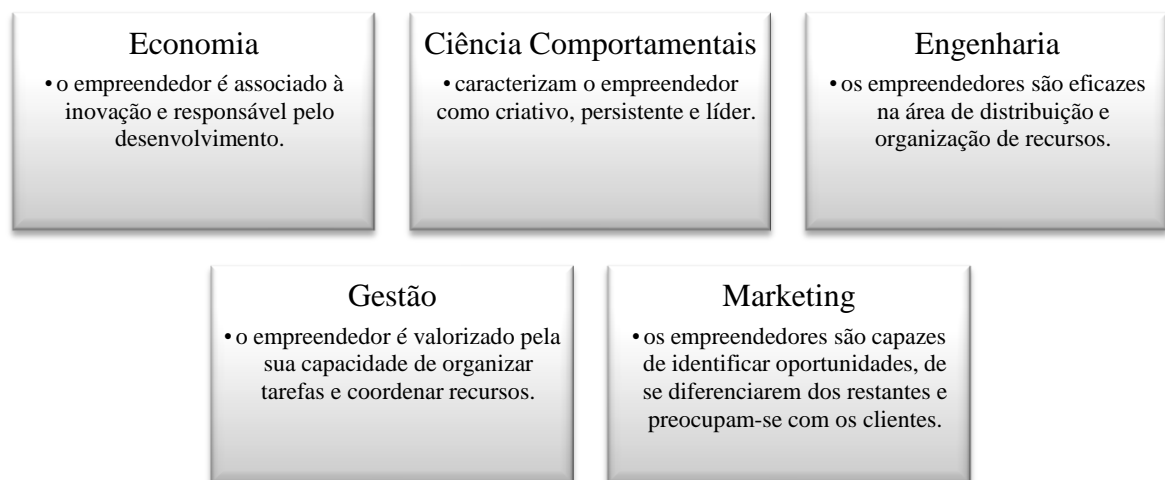


Figura 2.1 - Caracterização do empreendedor em diversas áreas científicas

Fonte: Adaptado de Filion (1999).

Mas este método de definir o empreendedorismo não surge como um método inovador. Vários investigadores, Cunningham e Lischeron (1991), Dinis e Ussman (2006) verificaram a diversidade de perspetivas na definição do conceito de empreendedorismo, sistematizando-o de acordo com as várias escolas de pensamento.

A escola da grande pessoa:

- defende que as características empreendedoras, tais como energia, visão, inteligência e conhecimento, são inatas e não podem ser desenvolvidas.

A escola das características pessoais:

- menciona que os empreendedores desenvolvem atitudes, crenças e valores que os orientam em torno de três áreas: valores pessoais, propensão ao risco e necessidade de realização.

A escola clássica:

- acredita que a característica principal do empreendedor é a inovação (Schumpeter).

A escola administrativa:

- acredita que os empreendedores podem ser treinados a organizar e administrar um negócio e a assumirem o risco.

A escola de liderança:

- assume o empreendedor como um líder, capaz de motivar e orientar uma equipa para um objetivo comum.

A escola de intra-empendedorismo:

- mostra que as características empreendedoras podem ser relevantes no desenvolvimento de organizações e na expansão de serviços e mercados.

Figura 2.2 - Escolas de pensamento que abordam o empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Cunningham e Lischeron (1991).

Cabe ainda enquadrar os conceitos mais recentes de empreendedorismo de Hisrich, Peters e Shepherd (2009: 30), que o definem como «o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes, e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal» e ainda, fazer referência à definição de Carton, Hofer e Meeks (1998, *apud* Sarkar, 2010: 46)², os quais caracterizam o empreendedorismo como «a busca de uma oportunidade descontinuada envolvendo a criação de uma organização com a expectativa de criação de valor».

No século XXI o empreendedorismo tornou-se num dos temas principais de estudo e é visto como uma atividade essencial para o desenvolvimento económico dos países. É cada vez mais frequente o uso deste termo na literatura de economia e de gestão e verifica-se um aumento de número de indivíduos que optam por fazer do empreendedorismo a sua atividade.

² CARTON, Robert B.; HOFER, Charles W.; MEEKS, Michael D. – The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. **International Council for Small Business**. Singapore. ISSN. (1998) 1-12

O conceito de empreendedorismo desenvolveu-se também no meio universitário. Apesar de em Portugal ser muito recente a observação de disciplinas e cursos específicos relacionados ao empreendedorismo, em alguns países da Europa o empreendedorismo já é aceite como disciplina académica desde 2000 e nos EUA no final dos anos noventa do século XX já se encontravam disciplinas de empreendedorismo em currículos académicos (Mellor, 2011). É um dos temas principais nos dias de hoje, quando se pretendem abordar questões relacionadas com o crescimento económico. Perante este desenvolvimento gerou-se a necessidade de nos últimos anos existir o seu ensino nas universidades, isto porque, é fundamental aparecerem novos empresários que tenham em mente perspetivas inovadoras.

Muito importante para compreendermos o processo de empreendedorismo é a investigação e o conceito elaborado por Timmons (1999) que refere que o empreendedorismo é o processo de criar ou aproveitar uma oportunidade e persegui-la, independentemente dos recursos controlados. É primordial encarar e relacionar o empreendedorismo com a conjuntura económica atual de um país, uma vez que, este se encontra diretamente relacionado com a criação de empresas, com a diminuição do desemprego e com o aumento da competitividade económica. Na crise económica e financeira atual o empreendedorismo é um contributo essencial para o auxílio na recuperação económica do país.

Em jeito de observação final a este tema, concluímos, que a definição de empreendedorismo não é consensual, desde a sua génese até aos dias que correm. Verificámos ainda a existência de uma série de perspetivas diferentes que caracterizam o empreendedorismo.

Nesse sentido, e para uma melhor análise existe necessidade de adotar uma definição capaz de parametrizar o objeto em estudo. Considerámos pertinente a definição de Caetano [et al.] no artigo denominado Global Entrepreneurship Monitor (GEM). A GEM é o maior estudo em curso de dinâmica empresarial a nível global e tem como objetivo «fazer uma avaliação anual da atividade empreendedora, aspirações e atitudes dos indivíduos em uma ampla gama de países» (Caetano [et al.] 2013: IX). Considera que o empreendedorismo é «qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio já existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos», (Caetano [et al.] 2013: 3), focando, por isso, também esta definição à capacidade de criar algo de novo e de assumir os riscos e as recompensas.

Na perspetiva apresentada, temos o empreendedorismo como um dos elementos cruciais no investimento e no desenvolvimento económico. Embora conotado ao crescimento económico de uma sociedade, como vamos observar no tópico seguinte, existe uma variedade de fatores que influenciam o nível de empreendedorismo e os empreendedores.

2.1.2. O perfil do Empreendedor e os fatores que influenciam o nível de Empreendedorismo

Descrever o perfil de um verdadeiro empreendedor não se prevê uma tarefa simples (Casson, 1982; Gordon, 2004). Ao contrário de outras profissões onde a caracterização é facilmente inteligível e insuscetível de grandes equívocos, na descrição do perfil de um empreendedor deparamo-nos com inúmeros obstáculos.

Os empreendedores são indivíduos que avaliam as oportunidades de negócios, assumem riscos e garantem o sucesso da sua empresa através da obtenção de recursos que permitem vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Não existe, até ao momento, a par da definição de empreendedorismo uma definição universal para o termo empreendedor (Sarkar, 2010). Na verdade o sucesso de um empreendedor não pode ser caracterizado num só perfil. Existem várias características elementares ao espírito de um verdadeiro empreendedor.

Não obstante a esta dificuldade na caracterização do perfil de empreendedor, podemos separar a caracterização em duas teorias de empreendedorismo, a teoria económica e a teoria comportamental.

Na vertente relacionada com o aspeto económico destacam-se as definições onde Richard Cantillon foi precursor. Descreveu o empreendedor como um especialista que está disposto a correr riscos (Sarkar, 2010). O empreendedor é visto como uma pessoa que corre riscos, investindo em novos empreendimentos.

Já em 1816, Jean-Baptiste Say definiu os empreendedores como pessoas que criavam valor, atribuindo-lhes um papel de especial importância na dinâmica de crescimento da economia. Foi ainda o primeiro a relacionar o papel de gestão aos empreendedores, referindo a capacidade destes em mobilizar recursos económicos para novos espaços, gerando retornos económicos (Van Praag, 1999).

Ainda em termos económicos mas já numa perspetiva neoclássica, Schumpeter, um dos economistas mais influentes do século XX definiu um novo rumo ao conceito de

empreendedor. Recusou teorias anteriores como a do empreendedor como gestor de uma empresa, atribuindo-lhe a função de inovação (Van Praag, 1999). Descreveu o empreendedor como um indivíduo que busca novos negócios e introduz novas combinações, suscitando novos comportamentos nos consumidores e promovendo a chegada de novos produtos, resultando assim num aumento de competição e de impulsos que, por sua vez, desobstruirão novos mercados, elevando a produtividade e o bem-estar. O empreendedor é identificado por Schumpeter (1942) como um «agente de destruição criativa», tornando-se indispensável para o crescimento económico. Schumpeter define o empreendedor como um indivíduo que desperta uma inovação.

Schumpeter (1942) salienta também a conexão dos empreendedores à criação de empresas, uma vez que, o mercado tende a ser sempre um mercado fechado, e portanto, os empreendedores vêm-se na obrigação de criar novas empresas para continuar a sua atividade inovadora. Nesse sentido, podemos considerar os empreendedores como agentes de mudança na economia, fazendo progredir as economias e fomentando o seu desenvolvimento.

Nesta abordagem há que distinguir ainda a perspectiva de Kirzner (1973), que apesar de partilhar a perspectiva de Schumpeter, ao considerar que o empreendedorismo é baseado na exploração de oportunidades, não partilha a mesma opinião no que respeita à caracterização do perfil de empreendedor, uma vez que, para Schumpeter o ato de empreender resulta em desequilíbrio devido às inovações introduzidas no mercado, enquanto para Kirzner o empreendedor ao reconhecer e atuar sobre oportunidades de mercado é que contribui para o seu equilíbrio.

Noutra vertente temos as teorias comportamentais que são sobretudo estudos relacionados com aspetos psicológicos e sociológicos.

Max Weber (1920) pressupôs que os valores culturais do empreendedor são o eixo principal do desenvolvimento social e económico. Designou o sistema de valores a componente essencial para a explicação do comportamento empreendedor. Indicou ainda que a motivação é fundamental no processo de empreender, pelo que se torna necessário analisar e perceber os traços pessoais e atitudes do empreendedor.

Porém, o investigador que mais se destacou na pesquisa sobre a contribuição das ciências comportamentais para o empreendedorismo foi David C. McClelland. Desenvolveu um

modelo que agrupa características psicológicas, permitindo traçar um perfil do empreendedor numa perspectiva comportamental.

O modelo desenvolvido tem por base a motivação. Esta é a principal característica do empreendedor, sendo essa fundamentada em três necessidades básicas do ser humano: Necessidade de Realização, Necessidade de Afiliação e Necessidade de Poder.

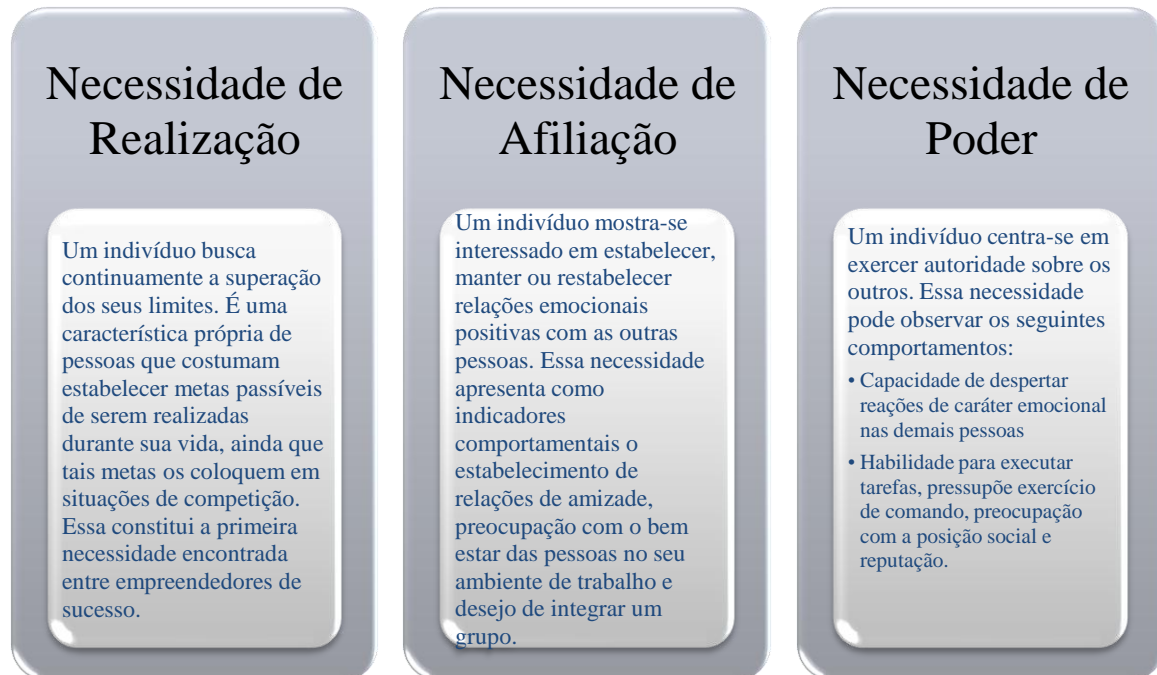


Figura 2.3 - Necessidades básicas do ser humano.

Fonte: Adaptado de McClelland D. (1965).

McClelland (1965) afirma que estas necessidades são essenciais para o crescimento económico dos indivíduos e são a razão pela qual existem poucas pessoas a explorar as oportunidades económicas da envolvente. Afirma ainda que apenas os indivíduos que ambicionam satisfazer as suas necessidades de realização é que são sensíveis a mudanças relativamente às oportunidades económicas que vão surgindo. O empreendedor é caracterizado essencialmente pela sua estrutura motivacional. Conclui ainda que um empreendedor possui uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica, a necessidade de realização.

Numa sociedade tão competitiva, para se ser reconhecido é imprescindível possuir características próprias que se façam destacar. A excelência desponta com a concretização de perspetivas inovadoras. Em consequência o empreendedor pode ter um espírito acomodado, motivo pelo qual deve definir objetivos, novos métodos de planeamento, agrupar constantemente novas informações e não ter receio de assumir riscos. Um

empreendedor é um visionário, capacitado de alternativas às novas questões que são expostas em mercados que estão constantemente em movimento.

A capacidade de assumir riscos não está ao alcance de todos, contudo, essa é a principal característica do empreendedor, uma vez que, o risco importa conceitos como desobstrução ao crescimento e ausência de estagnação. Outras características importantes associadas ao empreendedor são a autoconfiança, inteligência e motivação.

Ser empreendedor não é nem inato nem hereditário, embora haja indivíduos que têm características particulares resultantes de combinações pessoais, de liderança, de motivação e de comportamentos que indiciam uma vocação empreendedora (Drucker, 2006).

Não existe somente um perfil de empreendedor em traços gerais capaz de incluir todas as características de um empreendedor de sucesso. Aquando da caracterização de perfil de empreendedor McClelland (1987) conceitualizou nove características que distinguem os empreendedores de sucesso em relação aos empreendedores intermédios:

- Iniciativa;
- Capacidade de comunicação;
- Entendimento das oportunidades;
- Orientação eficaz;
- Preocupação com a qualidade do trabalho;
- Planeamento sistemático;
- Monitorização;
- Cumprimento do contrato de trabalho;
- Reconhecimento das relações nos negócios.

E ainda descreveu seis características que são comuns entre estes dois tipos de empreendedores (os de sucesso e os intermédios):

- Autoconfiança;
- Persistência;
- Capacidade de persuasão;
- Uso de estratégias de influência;
- Perícia;

- Procura de informação.

Sarkar (2010) indica que o conceito mais próximo do conceito de empreendedor utilizado atualmente é o de Schumpeter que refere que o empreendedor é quem aplica uma inovação no contexto dos negócios, podendo tomar várias formas, nomeadamente:

- Introdução de um novo produto;
- Introdução de um novo método de produção;
- Abertura de um novo mercado;
- A aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais;
- A criação de uma nova empresa.

Em suma ficam de seguida referenciadas algumas características que atualmente melhor identificam um empreendedor:



Figura 2.4 - Perfil do empreendedor

2.1.3. Utilização de recursos

Empreender significa também saber gerir eficientemente os recursos disponíveis. Os recursos que determinam o sucesso do empreendedor estão enraizados nos estudos

clássicos da economia, os quais fundamentam que os recursos sociais, humanos e financeiros são os elementos básicos para a produção de bens e serviços, geram mais-valias e influenciam o desempenho económico. Vários estudos de economistas e particularmente a partir dos estudos de Jean Baptiste Say, apontam para o eficiente emprego dos fatores humanos, sociais e financeiros em todos os processos de negócio. Em quaisquer mercados os fluxos de comunicação/informação são essenciais para resolver diferenças, tomar decisões e alcançar conhecimento.

Nesta relação de trocas entre os agentes existem três recursos que se destacam:

- Capital Financeiro (dinheiro, reservas no banco e investimentos);
- Capital Humano (habilidades naturais do funcionário e a sua educação formal);
- Capital Social (amigos, colegas e outros contatos através dos quais o empreendedor aproveita as oportunidades para transformar o seu capital em lucro).

Algumas particularidades comuns a estes recursos, foram comparadas por Adler e Kwon (2002), os quais certificam que estes recursos estão abrangidos naquilo a que designamos de capital, designadamente:

- Ser um recurso de longa duração em que outros recursos podem ser investidos com a expectativa de um futuro fluxo de benefícios;
- Poder ser usado com diferentes propósitos e convertido noutros tipos de capital;
- Ser um substituto ou complemento de outros recursos.

Com o sentido de explorar novas atividades económicas e conseqüente surgimento de oportunidades rentáveis, depreende-se que os indivíduos com mais capital humano são os que melhor percebem a exploração de oportunidades de sucesso.

A educação surge como um dos elementos fundamentais do capital humano, contribuindo para a obtenção de conhecimento explícito e proporcionando um clima intelectual, cultural e social muito útil para os empresários. Os indivíduos sentem-se melhor preparados ao adquirir competências e informações necessárias para iniciar um negócio e no estímulo de valores empresariais como a criatividade, a independência e a assunção de riscos (Henriquez, Verheul, Van Der Geest e Bichoff, 2002).

Compete realçar que ao contrário do que muitos autores defendem o nível de escolaridade não é fator indispensável para o sucesso do empreendedor. Hoje em dia, um indivíduo com uma formação educacional mais completa pode ser influenciado a seguir o caminho do

emprego formal e ser desencorajado a assumir riscos. Por outro lado, um indivíduo com menos formação estará mais propenso a tornar-se empreendedor muitas vezes para compensar a falta de investimentos em capital humano formal.

É mais provável que os indivíduos com um nível de escolaridade superior saibam retirar maior rentabilidade beneficiando assim de maiores retornos financeiros e estão menos suscetíveis de abandonar a via empreendedora, tal como confirmam os estudos dos investigadores Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997) e de Bosma, Van Praag, Thurik e De Wit (2004). A educação formal é importante para adquirir capital humano, mas não se revela ser a mais importante, uma vez que, consideram que é a experiência profissional que permite adquirir competências e habilidades indispensáveis para a realização de trabalhos. Nessa perspetiva, cabe a cada indivíduo decidir se pretende conjugar os estudos com a experiência profissional num percurso cuja meta atenda aos seus objetivos. Neste contexto, há que salientar ainda as particularidades inatas a cada pessoa, o talento natural que conjugado com outros fatores acrescenta vantagens ao capital humano. Existem vários teólogos a considerar o capital humano como um dos recursos essenciais, na criação bem-sucedida de negócios (Malho, 2008).

O capital humano pode ser aumentado através da educação e experiência. Esse aumento permite que o indivíduo pratique diferentes tarefas ou execute as mesmas de forma mais capaz. Dessarte, podemos afirmar que a formação de capital humano também é fundamental para o crescimento económico, uma vez que, permite aumentar a produtividade dos fatores de produção. A experiência no mercado de trabalho e a formação profissionalizante orientada são teoricamente benéficas para aumento do capital humano (Becker, 1964).

Atualmente, o ato de empreender pressupõe que exista uma necessidade dos empreendimentos serem estrategicamente competitivos, potencializados e geridos no sentido de construir relacionamentos de valor a todos os *stakeholders*. O segredo não se situa na capacidade monetária do empreendedor ou na tecnologia de ponta, mas sim numa grande ideia. O problema real existe quando não existem fundos para concretização de um plano previamente definido. Nesse contexto, o capital financeiro torna-se um fator relevante, em muitos casos resolutivo, na escolha da via empreendedora. Muitos empreendedores iniciantes sentem-se intimidados o que resulta muitas vezes na tomada de decisões precipitadas. Aliada a esta questão verificamos ainda muitas vezes a inexperiência

e a falta de conhecimento em gestão que são fatores influenciadores na administração dos recursos disponíveis e nos processos de decisão.

Um empreendedor que tenha um projeto bem definido e uma boa capacidade de gestão pode diminuir o risco de crédito. O acesso às linhas de crédito subentende a transposição de inúmeras barreiras, visto que, as empresas em fase de arranque são consideradas de alto risco. Para além disso, caso o crédito seja concedido por bancos, fornecedores ou outras entidades, as empresas ficam sujeitas ao pagamento de juros elevados, tal como afirmam os autores Beyene (2002) e Lee e Pennings (2001).

O capital financeiro na figura de financiamentos de créditos se for habilmente gerido pode ser uma oportunidade para as grandes ideias se tornarem em empreendimentos lucrativos, tornando-se essencial identificar o que as várias instituições oferecem, negociando-se vantagens superiores às oferecidas no mercado.

Existe uma relação intrínseca entre capital financeiro, empreendedorismo e a característica de assumir riscos. Dess e Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos que uma organização e os seus executivos normalmente enfrentam:

- Riscos de Negócios - arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como por exemplo, entrar em mercados desconhecidos;
- Riscos Financeiros - requerem financiamentos, visando o crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno;
- Risco Pessoal - que se refere aos riscos que um empreendedor assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

Muito importante e um conceito que o empreendedor deve considerar é o de custo de oportunidade. Este conceito representa o valor associado à melhor alternativa não escolhida. Ao se tomar determinada escolha, deixa-se de lado as demais possibilidades. À alternativa escolhida, identifica-se como custo de oportunidade.

Outra vertente importante é a que está relacionada com as relações pessoais de um grupo de indivíduos que visa seguir um fim, cujas interações possibilitam novas oportunidades, resultando muitas vezes em transações económicas. Esta é a definição de capital social, a qual, se baseia em alguns elementos essenciais como a confiança entre as pessoas e o capital social. Este, diferentemente do capital humano, representa o valor dos recursos envolvidos na avaliação de uma rede de relações (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Um investimento em capital social pressupõe a presença e a participação em eventos cujo objetivo principal se sintetiza na inserção em grupos ou comunidades para criação de novos conhecimentos e novas relações. Os participantes desejam combinar novos relacionamentos com os quais possam estabelecer relações de confiança mútua e com o objetivo de criar novos negócios e novas parcerias.

Na perspectiva de Fillion (1999) e de Timmons e Spinelli (1994), uma ideia de negócio ou informação não é automaticamente uma oportunidade de negócio. Esta transforma-se numa oportunidade no momento em que passa a ser relacionada com um produto ou serviço, a agregar valor e ter uma viabilidade técnica e comercial.

Frequentemente, um empreendedor recolhe um conjunto de informações e conjuga com os seus conhecimentos transformando essas simples informações em oportunidades de negócio (Timmons e Spinelli, 1994).

Burt (1992) perspetivou a dimensão do capital social de um indivíduo, considerando a conjugação de quatro atributos importantes na sua rede de contatos:

- O tamanho da rede, expressa pelo número de contatos com os quais esta tem ligação;
- A diversidade de contatos, expressa pela variedade demográfica dos contatos (idade, formação, profissão, etc.);
- O tipo dos contatos quanto à sua força (vínculos fracos/fortes);
- O número de contatos não redundantes.

Com efeito, os estudos existentes relacionam a motivação pessoal, o processo de elaboração da estratégia e o capital social, ou ainda investigam como o capital social impacta a efetividade dos diferentes modelos de estratégia (Dess e Lumpkin, 2005).

O capital social surge como um forte aliado na promoção de ações empreendedoras, visto que, através deste se obtém uma interação entre agentes de uma determinada comunidade, tornando assim o ambiente mais propício às ações empreendedoras e ao desenvolvimento local, isto é, é a própria comunidade que deve conceber uma envolvente propícia ao empreendedorismo, assente em princípios de interação, cooperação e de inovação estimulando assim o desenvolvimento da região.

2.1.4. Empreendedorismo e Desenvolvimento Económico

Atualmente em qualquer meio social é reconhecida a importância do desenvolvimento económico. Ouvimos todos os dias discussões, nomeadamente, as de foro político com especial realce os anúncios de novas medidas, com vista a garantir as condições necessárias ao desenvolvimento económico de um país. O empreendedorismo tem sido visto como uma peça fundamental no desenvolvimento da economia de um país, concorrendo de forma clara para a criação de novos negócios ou de novas oportunidades de negócio em empresas já existentes (Caetano [et al.] 2013).

O empreendedorismo é definido por Caetano [et al.] (2013: 3) como «qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos» (Caetano [et al.] 2013: 3). Os autores elaboraram no artigo que redigiram, GEM, um contributo especial aludindo à caracterização das diferentes fases de desenvolvimento de um país.

Numa sociedade onde o empreendedorismo é dominante, verificar-se-á proveitos na sua economia, diminuição do desemprego, aumento da competitividade e riqueza e no desenvolvimento de ferramentas de negócio inovadoras. Esta visão já tinha sido partilhada por Schumpeter (1934) que considerou o empreendedor como aquele que cria inovações que lhe permitam obter lucros, assumindo os riscos inerentes. Não só relacionou os empreendedores à inovação, como também destacou a importância destes para a promoção do desenvolvimento, responsável pela criação de novos produtos e exploração de novos mercados.

Muitas vezes ainda se confunde o desenvolvimento com crescimento económico. Cumpre elaborar uma distinção considerando o crescimento como um mero processo de aumento de riqueza de determinada sociedade, um processo apenas de aumento quantitativo, suprimindo qualquer relação de melhoria de qualidade de vida e desenvolvimento dessa mesma sociedade. No entanto o desenvolvimento económico deve ser considerado como um sistema de melhoria das condições de determinada sociedade. Na sua essência verifica-se um progresso nas ligações e conexões entre os empreendedores, uma melhoria nas articulações produtivas proporcionando um aumento de indivíduos empregados e o aparecimento de novos empreendimentos na atividade económica.

O desenvolvimento económico surge neste contexto aliado ao empreendedorismo, que é um pilar da sustentabilidade da economia, quer através do investimento, quer pelo emprego criado, quer ainda pela competitividade que confere. Este progresso reflete-se no aumento da consistência das relações económicas, beneficiando as relações sociais e permitindo a evolução conjunta da sociedade e da economia.

É essencial compreender o empreendedorismo como fruto de um procedimento de desenvolvimento económico, visto que, as ações empreendedoras não se fundamentam em atos isolados, mas sim através da cooperação entre empreendedores determinados.

2.1.5. A Investigação & Desenvolvimento e o Empreendedorismo

Intrínsecamente relacionado ao conceito de empreendedorismo está o conceito de inovação (Baumol, 2002). Para inovar é preciso investir em conhecimento, que é adquirido na sua maioria através da transferência de resultados da Investigação e Desenvolvimento (I&D). Este conhecimento determina novas faculdades no mercado que devem ser potenciadas pelos empreendedores.

A I&D é um assunto estudado por vários economistas e tem sido conotado como um fator de crescimento das empresas. É um tema cuja abordagem é elaborada através de estudos comparativos entre países cujo ponto de focagem se efetua na comparação da despesa total em I&D com produto nacional bruto.

Este conceito de I&D comporta três categorias de atividade:

A Investigação Fundamental	A Investigação Aplicada	O Desenvolvimento Experimental
<ul style="list-style-type: none"> • consiste em trabalhos experimentais ou teóricos, empreendidos com a finalidade de obtenção de novos conhecimentos científicos sobre os fundamentos de fenómenos e fatos observáveis, sem o objectivo específico de aplicação prática. 	<ul style="list-style-type: none"> • consiste em trabalhos originais, também efectuados com vista à aquisição de novos conhecimentos, mas com uma finalidade ou um objectivo pré-determinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • consiste na utilização sistemática de conhecimentos existentes, obtidos por investigação e/ou experiência prática, à instalação de novos processos, sistemas ou serviços, ou à melhoria significativa dos já existentes.

Figura 2.5 - Tipologia da investigação

Fonte: Adaptado de Silva, Leitão, Leitão e Raposo (2008).

Segundo Caetano [et al.] (2013: 59), relativamente à I&D importa analisar as implicações a nível da legislação de patentes, a ligação dos investigadores às empresas, a promoção da investigação por todos os atores e a generalidade das infraestruturas de suporte. O autor

refere que a «Transferência de I&D está relacionada com o impacto da I&D na criação de novas oportunidades de negócio que possam ser utilizadas por empresas recentes ou em crescimento».

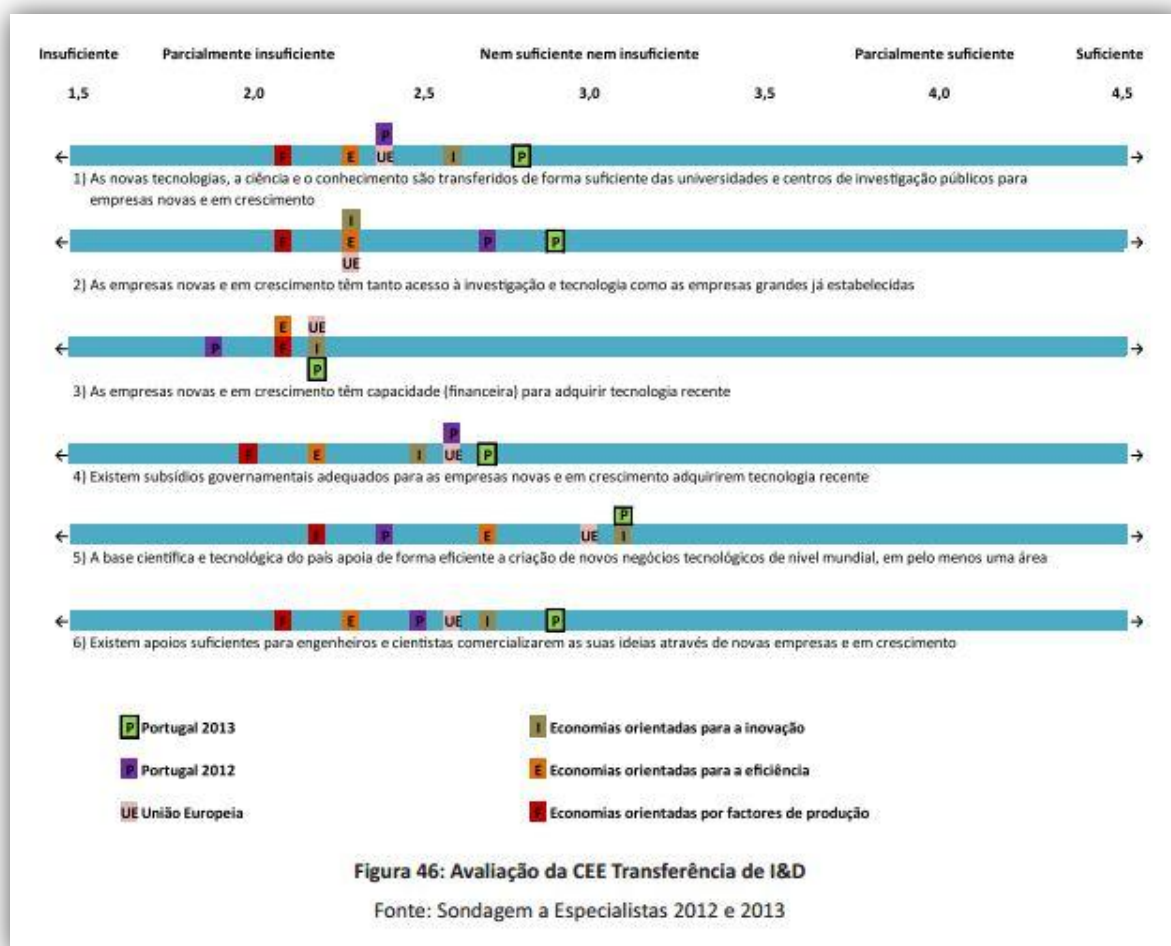


Figura 2.6 - Avaliação da CEE - Transferência de I&D

Fonte: Adaptado de Caetano [et al.] (2013: 60).

Neste estudo temos ainda a indicação de «que o apoio desta Comunidade Económica Europeia (CEE) na atividade empreendedora nacional se posiciona num nível nem suficiente nem insuficiente, tendo registado uma classificação média de 2,8. Ainda assim, verificou-se uma melhoria na apreciação global desta CEE face ao ano de 2012, no qual a média registada foi equivalente a 2,4» (Caetano [et al.] 2013:60).

São ainda destacados:

- O apoio eficiente prestado pela base científica e tecnológica do país à criação de novos negócios tecnológicos de nível mundial em pelo menos uma área;

- O acesso igualitário à investigação e à tecnologia que consideram que as empresas novas, em crescimento e estabelecidas possuem;
- Os bons apoios no domínio da comercialização de ideias, para engenheiros e cientistas através de empresas recentes e em crescimento.

Concluimos que Portugal ainda apresenta problemas estruturais quanto ao investimento em atividades de I&D, traduzindo-se numa diminuição na capacidade de inovar e na capacidade de competir a nível global. Estes são os fatores que têm dificultado alcançar o trajeto ambicionado de uma economia baseada no conhecimento.

2.1.6. Competitividade, Desenvolvimento Local e Empreendedorismo

A habilidade de empreender focaliza-se na introdução de procedimentos que observam um comportamento inovador, criando dinâmicas competitivas que desenvolvem os processos de modernização e desenvolvimento. Nesse sentido e tendo como objeto o desenvolvimento de uma sociedade podemos definir três grandes objetivos:

- um desenvolvimento competente e eficaz na forma de estudar e abordar os recursos, protegendo o meio envolvente e proporcionando satisfação e conforto, permitindo obter valores importantes que são ambicionados, nomeadamente, a saúde, o emprego, a criação de riquezas e obtenção de estatutos;
- uma sustentabilidade orientada para o desenvolvimento permitindo a entrada em novos mercados;
- uma agregação de valores éticos que permitam satisfação social que, por sua vez, permitam um conjunto de competências capazes de relacionar o desenvolvimento e a competitividade.

Estudos recentes relacionados com o empreendedorismo destacam cada vez mais esta forte ligação do empreendedorismo ao desenvolvimento local (Nolan, 2003). Num contexto de crise económica e quando as oportunidades de emprego são escassas, nomeadamente, nos países mais desenvolvidos, o empreendedorismo e a competitividade surgem como alavanca para novos projetos e para o aumento de bem-estar de uma sociedade.

O desenvolvimento local é um assunto globalmente propagado e em evidência, e promove o bem-estar social. Abrange um conjunto de medidas tomadas, quer por iniciativa pública quer por iniciativa privada, visando o aumento do grau da competitividade numa localidade.

A competitividade tem obrigado as empresas e/ou empresários a exigir melhores condições que lhes permitam sobreviver às mais adversas condições que vão surgindo com o objetivo de garantir boas condições relativamente a melhor infraestruturas, melhores qualificações pessoais e profissionais de trabalhadores e melhores acessos a fornecedores e clientes. A acrescentar a estas condições torna-se ainda necessário garantir versatilidade, abertura e qualidade da administração pública.

A própria globalização submete a uma competição rigorosa, daí que se verifiquem várias entidades a incentivar uma cultura empreendedora e o desenvolvimento local.

Portugal é um bom exemplo daquilo que serve o escopo do desenvolvimento local, apresentando no litoral e nas grandes cidades as melhores condições para se empreender. Na verdade, o essencial é que surjam novos projetos nas regiões mais desfavorecidas permitindo um melhor desenvolvimento local e tudo o que este crescimento envolve.

De realçar ainda alguns dos empenhos institucionais existentes:

- IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional
- IAPMEI - Instituto de Apoio às pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
- QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

2.1.7. Empreendedorismo em Portugal

Os portugueses têm vivido numa envolvente caracterizada por uma grave crise económico-financeira a nível internacional, que sujeitou o país ao aumento do desemprego e disseminou um clima de incertezas, apreensão e receio em todos os aspetos da vida social e económica, deixando os portugueses reticentes em relação ao futuro.

Uma das soluções para afrontar a presente conjuntura económica envolve a difusão de uma cultura empreendedora, rememorando os visionários e corajosos navegadores portugueses que na era dos Descobrimentos tiveram a audácia de partir para o desconhecido. Os portugueses necessitam de recuperar o espírito empreendedor e reescrever a sua história.

Sarkar (2010) afirma que os especialistas apontam como fundamentos para o fraco apoio financeiro ao empreendedorismo em Portugal, a incorreta divulgação aos potenciais investidores e as complicações burocráticas para a obtenção de fundos. Na verdade existem vários obstáculos para contornar este problema e entre os vários fatores que definem esta lacuna entre a vontade/desejo e a execução de empreender destacam-se:

- O risco;
- O receio de fracassar;
- A escassez de conhecimento/informação e formação;
- A insuficiência de metas de apoio à concretização;
- A dificuldade em ultrapassar a complexidade dos serviços formais;
- Obstáculos na captação de recursos financeiros.

Para uma perfeita caracterização da composição atual da atividade empreendedora em Portugal, efetuamos uma breve decomposição em jeito de síntese dos dados do artigo GEM Portugal 2013, Caetano [et al.] (2013), que se iniciou em 1999 com 10 países participantes e que em 2013 já contou com a participação de 70 países. O estudo baseia-se numa avaliação da atividade empreendedora nestes países, através de dados recolhidos, principalmente, através de sondagens à população adulta e a especialistas desta área.

Na sua avaliação geral foram destacados como condições mais favoráveis ao empreendedorismo em Portugal o acesso a infraestruturas físicas e apesar dos seus custos elevados para novos empresários as infraestruturas comerciais e profissionais. Em oposição foram destacadas como condições menos favoráveis, as políticas governamentais devido à «carga fiscal pesada para as empresas novas e em crescimento, bem como a presença de um excesso de burocracia» (Caetano [et al.] 2013: 51). Uma cultura e uma educação pouco vocacionada à atividade empreendedora são outras condições menos favoráveis ao empreendedorismo.

Relativamente ao apoio financeiro o relatório menciona que se situa «num nível nem suficiente nem insuficiente (atribuindo-lhe uma classificação média de 2,8, que representa uma ligeira melhoria em relação ao valor registado em 2012, correspondente a 2,4)» (Caetano [et al.] 2013: 60), estando esta evolução relacionada com a disponibilidade de subsídios governamentais, capitais próprios, de financiamentos privados e de capital de risco para financiar empresas novas e em crescimento.

Outra rúbrica importante é o grau de abertura do mercado que é considerado neste estudo parcialmente insuficiente. O estudo acrescenta ainda que «a classificação média atribuída à CEE é de 2,4, valor igual ao registado em 2012». (Caetano [et al.] 2013: 62). Os mercados apresentam barreiras que dificultam empresas a entrar em novos mercados, particularmente, no que diz respeito aos gastos que estas têm de suportar.

No que se refere à análise das atitudes e percepções da população adulta portuguesa sobre o empreendedorismo, Caetano [et al.] (2013) informam-nos que a população portuguesa apresenta grande discrepância entre a percepção que as pessoas têm sobre as suas capacidades para criarem o seu próprio negócio e sobre a percepção de existência de oportunidades para o criarem, num curto prazo de tempo. São 48,7% as pessoas que julgam ter as competências necessárias para colocar em prática um negócio mas só 20,2 % consideram que existem boas oportunidades para implementarem novos negócios. Em 2007, ano em que se registou um maior crescimento económico, foi também o ano em que os cidadãos consciencializaram para as maiores oportunidades de criação de emprego. Durante o ano de 2010 e 2011 esse sentido de oportunidade voltou a diminuir, o que se justifica pela falta de confiança na economia durante o período de crise económica e financeira internacional. A conjuntura económica apresenta-se indiscutivelmente como o principal responsável pela diminuição da iniciativa empresarial e pelo despoletar de atitudes negativas associadas ao empreendedorismo. O medo de falhar é indicado por um grande número de pessoas (83%), sendo a razão para não se criar o próprio negócio.

Caetano [et al.] (2013) afirmam ainda que no ano de 2013, o setor orientado para o consumo é o que apresenta maior percentagem de atividade empreendedora (44,4%), incluindo retalhistas, restauração, lazer, educação e saúde, seguido do sector da transformação, em que se enquadram atividades como construção, manufaturas e transportes. A atividade empreendedora que regista maior incidência situa-se na faixa etária entre os 25 e os 34 anos e são na sua maioria detentores de níveis de formação pós-graduada, como mestrados ou doutoramentos. Existe ainda uma pequena diferença de género entre os empreendedores, com um número superior de homens empreendedores, embora o número de mulheres empreendedoras tenha vindo a subir nos últimos anos, aproximando-se do número de homens. Apontamos como os principais motivos para a criação de um negócio, a existência de uma oportunidade de negócio ou a necessidade de obter um rendimento, principalmente quando os níveis salariais são baixos ou quando não existem ofertas de emprego ajustadas. Cabe ainda relatar que o ano de 2013 ficou caracterizado pela criação de 75,1 % de negócios motivados pela oportunidade, 21,4% pela necessidade e 3,4% pela mistura das duas razões.

O agravamento do desemprego reflete a importância de analisar a realidade portuguesa no que se refere ao empreendedorismo. Nesse sentido, destacamos ainda um estudo mais recente realizado pela empresa Informa D&B (2015), intitulado «O empreendedorismo em

Portugal: 2007-2014», a qual pretende realçar as mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos. Este estudo constata que empresas empreendedoras respeitam características como:

- serem resultado da ação de empreendedores individuais;
- serem de menor dimensão, constituídas com capital inferior a 5000 Euros;
- e surgirem maioritariamente no norte do país.

Refere ainda que estas empresas têm uma tendência marcadamente exportadora, tendo as exportações médias crescido de 138 mil euros em 2007 para 145 mil euros em 2013. Em 2013 a taxa de sobrevivência das empresas ao ano da sua origem foi de 65%, o valor mais elevado desde 2008, continuando cerca de 50% a laborar durante o terceiro ano de vida, mas só 39% sobrevivem ao quinto ano. No que se refere ao perfil do empreendedor este estudo aponta que a maioria (66%) dos empreendedores é do género masculino e que para 66% dos empreendedores a empresa que criaram foi a sua primeira experiência como empresário. Na maioria (77%) dos casos é o empreendedor que assume a gerência da empresa que cria.

2.2. A Inovação

Segundo Sarkar, a pessoa criativa é aquela que está apta a aplicar ideias, quer sejam novas ou dos outros, mas de uma maneira efetiva. Na aceção do autor, o conceito de criatividade surge aqui como um critério de inovação. No entanto refere que «a inovação não tem que implicar tecnologia. Inovar torna-se muito 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» (Sarkar, 2010: 109-110).

2.2.1. Definição e conceito de inovação

Em primeiro lugar devemos elaborar uma distinção entre o conceito de inovação e a noção do senso comum de invenção. O conceito de inovação não parte apenas do princípio que esteja a ser criada alguma coisa até à data inexistente.

A inovação pode surgir basicamente sob dois formatos, radical e incremental. A inovação radical pressupõe o desenvolvimento e introdução de produto, processo ou forma organizacional de forma inteiramente nova e que pode eventualmente constituir uma situação de rutura com um padrão tecnológico anterior. O aparecimento da microeletrônica

surge-nos como uma inovação radical. A inovação incremental apresenta-se como a introdução de melhoria num produto, processo ou forma organizacional, conforme menciona Freeman (1988). A título de exemplo temos a alteração do *design* de um produto já existente.

Os períodos de crise económica surgem como potenciadores de aparecimento de inovações, uma vez que, o mercado solicita o aparecimento de novas soluções que possam trazer de novo algum dinamismo e possibilidade de crescimento económico. Por este motivo na ciência não são considerados, atualmente, modelos lineares de evolução tecnológica, no sentido de que se reconhece a importância do funcionamento dos mercados para impulsionar o surgimento de inovação e mantendo-se a interação entre a mudança tecnológica e a envolvente económica. Os processos de inovação apresentam-se como irregulares, com caráter de risco e incerteza quanto aos resultados a atingir, como refere Robertson (1974).

Os processos de inovação podem abranger diversas áreas da atividade económica, podendo surgir a nível da produção, *design*, modelo de comercialização, modelo de gestão, entre outros e por essa razão poderão não se constituir em inovações radicais e apresentarem apenas melhorias relativamente a soluções anteriores, segundo Rothwell, Gardiner (1989).

As empresas não inovam sem estarem inseridas em sistemas de comunicação e circulação de conhecimento que lhes permita dar início, seja a um processo de rutura tecnológica, seja a um processo de melhoria incremental dos seus processos de produção ou de gestão.

Para Lundvall (1992), a existência do Sistema Nacional de Inovação (SNI) destina-se à promoção de mecanismos que facilitem o acesso ao conhecimento, que possa depois, vir a ser utilizado pelas empresas. As economias modernas baseadas no conhecimento pressupõem que as organizações mantenham a sua capacidade de aprendizagem ao longo do tempo para que lhes seja possível manter as vantagens competitivas, num ambiente de incerteza, conforme as perspetivas de Tidd, Bessant, Pavitt (2001). A capacidade que cada economia tem para investigar proporciona às empresas nelas situadas uma possibilidade acrescida de melhoria tecnológica, que constitui um importante fator de competitividade, conforme nos indicam os autores Cantwell (1992) e Albach (1996).

2.2.2. Fontes de inovação

Para Bruyat e Julien (2000), o empreendedorismo pode ser considerado como um processo em que se pretende alcançar valor para os indivíduos e para a sociedade, tendo como pressupostos a criatividade e inovação.

Para além das limitações de conhecimento, as empresas podem também apresentar falhas no seu nível de competências. «A inovação exige melhoramentos e mudanças no funcionamento de sistemas técnicos e organizacionais», Tidd, Bessant, Pavitt, (2001: 115-116).

As possibilidades de inovar podem surgir de diferentes formas, nomeadamente, colaboração com fornecedores, colaboração com clientes e investigação interna na própria empresa. As decisões de inovação passam de fato por decisões da gestão estratégica da empresa, tal como referem os autores Rothwell, Gardiner, (1989) e Nonaka, Kenney (1991).

Já Teece e Pisano (1994) abordam a estratégia de inovação da empresa tendo em conta as capacidades dinâmicas, isto é, conhecimento aprofundado da posição atual, elenco dos percursos possíveis e conhecimento acerca das necessidades de mudança organizacional, inerentes a cada percurso, entendido enquanto alternativas possíveis e capacidade para atrair oportunidades no seu ambiente de negócio.

Os processos que conduzem à inovação podem ser resultantes da necessidade, ou seja, a empresa necessita de alterar o seu modelo organizacional e de produção para ser bem-sucedida e sobreviver no mercado, ou podem surgir de uma oportunidade que se consegue transpor para atividade empresarial, conduzindo assim à mudança de modelo organizacional, à mudança de produto ou de forma de comercialização.

Drucker (1986) identificou diferentes motivos que caracterizam a inovação, a saber:

- O inesperado;
- A incongruência;
- A necessidade de processo;
- Mudança de estrutura da indústria;
- Mudanças demográficas;
- Mudanças de perceção;
- Novo conhecimento.

As oportunidades para a criação de um novo negócio ou novo produto podem surgir repentinamente, sendo que a capacidade superior do empreendedor se verifica em ter capacidade para as detetar e saber com elas criar valor para a empresa.

Verificar que um determinado produto ou processo já não estão adaptados às reais necessidades do mercado, pode provocar a necessidade de inovação.

Para manter a competitividade e garantir a sobrevivência da empresa, há muitas vezes necessidade de inovações incrementais a nível do processo, introduzindo melhorias na capacidade produtiva.

Considerando as alterações numa indústria, resultantes de alterações de mercado, de condições tecnológicas ou de mudanças na concorrência tradicional, a inovação pode revelar-se uma necessidade para que a empresa se posicione face à concorrência.

As mudanças demográficas resultantes de alterações importantes na estrutura da população (ex. diminuição da população ativa, envelhecimento da população) no mercado de destino podem induzir à inovação, adaptando-se a produção às novas necessidades.

Alterações no estilo de vida podem mudar a perceção do produto pelo consumidor, pelo que será necessário proceder à inovação incremental que mostre ao consumidor novas formas de consumo do produto, alterando assim a sua perceção.

O surgimento de novo conhecimento tecnológico pode provocar o aparecimento de novos produtos, em consequência da aplicação desse conhecimento em processos industriais.

Na atualidade os Estados-Membro da União Europeia reconhecem a importância da existência de um (SNI), como forma sistémica de incrementar a capacidade das economias em transmitirem para o tecido económico a sua real capacidade de inovação. Desde a implementação da Estratégia de Lisboa (2000) que a União Europeia se mostra determinada em transformar o seu espaço económico no território mais avançado em termos de conhecimento, inovação e tecnologia.

Para que tal concretização seja possível reconhece-se a necessidade da União Europeia ter uma política concertada de ciência, tecnologia e inovação, com o objetivo de assumir políticas convergentes e delinear as prioridades das medidas que possam ajudar a concretizar tais medidas.

Considerando então a necessidade de um sistema organizacional, presente em todos os Estados-Membro que possa acelerar a produção de ciência aplicada e tecnologia podemos

afirmar que um SNI pode ser definido como um conjunto de organizações e instituições que contribuem para gerar, desenvolver, absorver, utilizar e partilhar conhecimentos economicamente úteis num determinado território nacional. Consequentemente, um SNI é muito mais que um sistema de I&D. As suas características não resultam apenas das organizações que o compõem, mas também das características e intensidade das interligações estabelecidas. Segundo Charles Edqvist (1997), um SNI tem duas componentes principais:

- Organizações, isto é, estruturas formais que foram criadas com objetivos definidos, sendo que o elemento central de qualquer SNI em economia de mercado são as empresas;
- Instituições, correspondentes a conjuntos de hábitos, normas, rotinas, práticas estabelecidas, regras e leis que regulam as práticas da produção científica.

Estas organizações e instituições constituem a rede de suporte, das produções nacionais de pesquisa e produções científicas e devem ser um fator importante de circulação de conhecimento nas sociedades em que estão inseridas, bem como devem oferecer suporte à investigação realizada nas universidades ao mesmo tempo que proporcionam orientação estratégica à concretização dos projetos no tecido empresarial.

Apesar de todos os esforços levados a cabo no âmbito do SNI, o território português continuava a verificar avanços em segmentos produtivos de baixa intensidade tecnológica, situação que foi verificada através de um Relatório para o Observatório do QCA III, realizado em 2005 por uma equipa do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), no âmbito da I&D, Inovação e Empreendedorismo (Godinho e Simões, 2005).

2.2.3. Tipos e Mecanismos de inovação

No que respeita às formas empresariais ou acordos que possibilitam inovar podemos destacar:

- Sociedades de investigação, financiadas por várias empresas que são os acionistas. Estas empresas executam trabalhos em diferentes laboratórios e centros tecnológicos e estão mais focadas em tecnologias genéricas;
- Tomadas de participação, por grandes empresas, em pequenas empresas de alta tecnologia;

- Acordos de cooperação em investigação sem tomada de participação no capital social e que são constituídos por um número restrito de parceiros;
- Acordos entre cliente e fornecedor que podem comportar ou não tomada de participação no capital;
- Projetos elaborados e financiados pelas empresas e executados por universidades.

Quanto aos processos de inovação estes podem ser realizados de diversas formas. Para além da inovação radical, que resulta em registo de patente de propriedade intelectual, surgem inúmeras formas de inovações incrementais e que podem concretizar-se através de:

- Alteração do produto (*design*, embalagem, novo material);
- Alteração do modelo de comercialização e/ou distribuição (venda *online*, venda em conjunto com bem complementar, entre outros);
- Alteração de processo produtivo.

Davenport (1993: 51-55) identifica diferentes alterações de processo:

- Automatização de tarefas;
- Logística;
- Análise de informação;
- Desintermediação;
- Benefício geográfico.

A inovação de processos introduz importantes alterações na estrutura que, por sua vez, conduzem à inovação na produção. O seu principal objetivo é tornar a produção eficiente, reduzir custos de produção e obter melhorias de qualidade. Encontramos referência à inovação de processos com a designação de reengenharia de produção.

Como forma de concretizar a inovação de processos poderemos referir Utterback (1996), quando nos informa sobre a utilização de novos materiais, alteração de tarefas e novas formas de organização do trabalho.

A análise da inovação de processos tem vindo a ser referenciada por diferentes autores, tais como, como Utterback (1996), Johne (1996) e Davenport (1993; *apud* Catalão, 2012: 28)³, que abordam a totalidade das tarefas em que consiste a estrutura da produção e que podem ser objeto de inovação de processo. Considera-se sobretudo que a inovação de

³ Davenport, Thomas – Process innovation: reengineering work through information technology. Massachusetts. **Harvard Business School Press**. Editora Ernst & Young, 1993 ISBN 0875843662 337 pp.

processos consegue aumentos de eficiência das organizações e que consiste na forma mais económica de concretizar a eficiência.

Tidd, Bessant e Pavitt (2001) também analisam os tipos de inovação do ponto de vista da sua vantagem estratégica, discriminando:

- a novidade no produto ou no serviço: algo que ninguém antes tinha tido capacidade para oferecer ao mercado;
- a novidade no processo: melhoria da oferta através de características inovadoras de distribuição;
- a complexidade: disponibilizar ao mercado um produto ou serviço de forma simples;
- a proteção através de patente: oferecer algo que a concorrência não tem capacidade legal para oferecer a não ser que paguem uma licença;
- a alteração do paradigma da competição: alterar a forma como o produto é percebido pelo mercado;
- a reconstrução das partes do processo num sistema: reconstrução de uma rede de processos através de subcontratação ou coordenação virtual.

De acordo com estes investigadores é a vantagem estratégica que permitirá à empresa alavancar a sua capacidade competitiva, distinguindo-a da concorrência.

Tidd, Bessant e Pavitt (2001) conferem um papel de realce à gestão da inovação, como um processo consistente de acompanhar as mudanças do mercado e de conseguir manter a vantagem competitiva. A inovação como processo de gestão obriga a tomadas de decisão, em que se selecionam os mercados a abordar, as oportunidades tecnológicas a seguir em função da base tecnológica em que a empresa se encontra e a forma como a empresa poderá atingir uma capacidade distinta, que a manterá estrategicamente fora do alcance da sua concorrência natural. Naturalmente, estes processos de tomada de decisão exigem ponderação, uma vez que, obrigam a que a empresa tenha acesso a capital para se poder financiar e assim despoletar o processo de inovação.

2.2.4. A Criatividade e a inovação

A criatividade revela-se hoje como uma importante estratégia competitiva das empresas conforme refere Florida (2002). Falamos neste caso na criatividade aplicada, com intuito de inovação.

Para além de capacidade de desenvolvimento tecnológico, a economia moderna pode utilizar a componente criatividade como estratégia de diferenciação no mercado. A empresa deve procurar a existência de capital humano que possa desempenhar estas funções e fazer passar essa capacidade para os diferentes departamentos da empresa.

Um modelo de gestão criativo está aberto à possibilidade de colaboração com outras empresas com vista à elaboração de novos projetos. Nos *outputs* da produção, procura para além de certificações de qualidade no produto e preços competitivos, que a produção se diferencie da concorrência através dos seus atributos. Na visão organizacional, tem capacidade para gerir profissionais e praticar um modelo de comunicação aberto, propício ao aparecimento de novas ideias. Não tem receio de não ser bem-sucedido à primeira tentativa e compreende que a empresa é uma organização que aprende constantemente, razão pela qual confere importância à formação contínua. Na área comercial é capaz de utilizar estratégias de marketing inovadoras e utiliza as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para promoção da empresa e para a distribuição.

A organização criativa está virada para o mercado, é flexível, partilha o conhecimento a todos os níveis da organização e apresenta uma estrutura leve.

Uma organização que pratica uma cultura organizacional criativa está em constante adaptação e não tem receio da mudança. Antes a encara como um processo de vantagem competitiva, que a ajuda a manter-se num mercado em constante mudança.

A criatividade aplicada à organização pretende atingir objetivos muito específicos, tais como:

- reduzir ciclos de vida dos produtos e introduzir mudanças incrementais;
- ampliar a oferta de produtos e serviços;
- desenvolver novas tecnologias;
- mudar os modelos de gestão;
- melhorar o *design* de produtos;
- introduzir-se em novos nichos de mercado;
- promover novas formas de cooperação com concorrentes, clientes e fornecedores.

Uma sociedade que entende o valor económico da criatividade é capaz de adaptar o modelo do seu sistema educativo, reforçar o seu sistema de propriedade intelectual, criar e manter núcleos de inovação e estimular a criação de iniciativas.

Como é sabido a criatividade aplicada exige investimento que poderá não ter retorno de forma imediata, menciona Hamel (2008), mas desde que gerida de forma profissional, poderá ser uma forma importante de criação de valor e fator de competitividade para as empresas e para as nações.

Florida (2002) defende que existem hoje áreas geográficas bem definidas, que se apresentam como infraestruturas decisivas para a criatividade, como é o caso de algumas metrópoles onde toda a infraestrutura converge para dar apoio ao potencial criativo dos indivíduos e das organizações.

As indústrias criativas envolvem um conjunto de atividades que incluem as indústrias culturais e toda a produção artística ou cultural, tais como, espetáculos e bens produzidos individualmente. Contêm um elemento artístico ou criativo substancial e incluem setores como a arquitetura ou a publicidade.

2.2.5. Obstáculos à inovação

Na busca da inovação a maioria das organizações cruzam-se com diferentes desafios que se apresentam como obstáculos à criação de novos produtos e que se refletem muitas vezes na obtenção de piores resultados e numa barreira no que toca a um lugar de destaque no mercado. Estes obstáculos encontram-se muitas vezes na dificuldade dos financiamentos externos, uma vez que, a insuficiência de capitais próprios obriga empresas a recorrer a entidades financiadoras. Considerando que os resultados económicos de introdução de inovação não estão garantidos, é natural que as sociedades de capital de risco desempenhem um papel fundamental no apoio aos novos projetos.

Para além da questão do capital muitas empresas apontam também para as falhas de acesso à informação sobre tecnologia ou sobre funcionamento de mercados mais sofisticados, o que as coloca numa posição de maior dificuldade em termos competitivos.

Assim, a falta de apoio e incentivos monetários, a escassez de apoios financeiros facultados pelo Estado, o complexo da legislação e processos burocráticos e o défice de pessoal qualificado constituem algumas das principais barreiras à inovação, tornando inexequível essa ação.

Caetano [et al.] (2013) indicam-nos que um dos principais fatores é a própria cultura nacional, ou seja, as nossas normas sociais e culturais não incentivam à inovação. Estas carências começam no sistema educativo que deveria fazer uma abordagem mais integrada

da economia em geral, bem como de conceitos relacionados ao empreendedorismo e inovação.

2.3. A Estratégia, a Gestão do conhecimento e do Talento

2.3.1. Estratégia *Blue Ocean* versus *Red Ocean*

Criada por Kim e Mauborgne (2004) a estratégia *Blue Ocean* propõe inserir uma nova estratégia de gestão em que a empresa deixa de viver apenas em função dos seus clientes base, considerando a sua atenção a potenciais novos clientes.

Pretendem ultrapassar o «diamante de Porter» para uma estratégia de 4 forças e que se resume a quatro questões:

- Que fatores da sua indústria devem ser eliminados?
- Que fatores devem ser reduzidos?
- Que fatores devem ser aumentados?
- Que fatores devem ser adicionados e quais a indústria até agora não era capaz de oferecer?

Esta estratégia pretende focar-se na construção de alternativas de competitividade que tornem a concorrência obsoleta, mas que em nosso entender não aborda em profundidade as necessidades de capital para fazer o *upgrading* das capacidades da empresa.

No seu artigo Kim e Mauborgne (2004), caracterizam o *Red Ocean* como o equivalente a um mercado muito competitivo, onde existe abundância de produtos e serviços com as mesmas características. Em contrapartida, caracterizam o *Blue Ocean* como um mercado a explorar, um «espaço desconhecido do mercado», com um conjunto de inovações que permitem uma organização distanciar-se da concorrência.

Apesar das vantagens em explorar um mercado *Blue Ocean*, o mesmo não se revela fácil, pelo que a maioria das empresas opta por se fixar nos mercados *Red Ocean*. A fixação pela vantagem competitiva sobre os concorrentes é uma constante, mas não se prevê ser a melhor estratégia, ou melhor, não deve carecer um sentido único de estratégia, mas sim um fator para uma melhor rentabilidade.



Figura 2.7 - Red e Blue Ocean

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2004).

Ainda relativamente à caracterização destes mercados, Kim e Mauborgne (2004) referem que na estratégia de *Red Ocean*, estamos num mercado onde predomina o conceito de superar a concorrência, explorando a procura que define determinado mercado e onde existe uma relação directa entre o valor e o custo. Por oposição, o mercado *Blue Ocean*, caracteriza-se também pela exploração/criação de um novo espaço de mercado criando produtos inovadores e desta forma gerar um novo mercado de procura/oferta.

Num mercado esgotado e a atravessar um momento de crise e conseqüentemente um período de austeridade, uma estratégia diferenciada, caracterizada pela inovação e singularidade vai permitir impactos positivos, permitindo o crescimento do país e o crescimento dos próprios empresários.

Podemos concluir que a estratégia de se fixar num mercado *Blue Ocean*, para além de permitir a uma empresa fixar-se num mercado ainda por explorar, permite ainda obter algumas vantagens, tais como:

- crescimento rápido e com maior rentabilidade;
- serem os intervenientes a decidir sobre o rumo do negócio da atividade e os limites de mercados;
- vantagem sobre possíveis futuros concorrentes.

Conclui-se que uma empresa nesta posição vai conseguir obter um aumento considerável do valor das suas vendas cujo impacto verificar-se-á diretamente nos seus resultados. Por um lado, a aquisição de produtos e serviços nestes moldes levará a obtenção de um grau de confiança por parte dos consumidores, por outro, uma eficiente gestão de conhecimento e

de talento afastará qualquer concorrente, ou pelo menos, colocará em vantagem sobre os possíveis novos concorrentes, uma vez que estes, na eventualidade de copiarem os produtos e serviços, jamais conseguirão copiar todo o seu processo organizacional e todas suas políticas de gestão. Aliado a esses fatores, é difícil copiar o «*know-how!*» de uma empresa num mercado *Blue Ocean*.

2.3.2. Estratégia de gestão do conhecimento

A questão estratégia é particularmente abordada por Mintzberg:

- a criação de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades – o foco principal da organização empreendedora é a busca incansável por oportunidades sem se deter na solução de problemas;
- o poder é centralizado nas mãos do executivo principal – esse poder pode caracterizar-se por poder pessoal, liderança ou carisma. A autoridade está associada, exclusivamente, a um indivíduo que influencia toda a organização com suas ideias e visões;
- a criação de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente – o executivo principal procura condições de incerteza, nas quais a organização poderá obter ganhos consideráveis e tomar as grandes decisões necessárias;
- o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora – a necessidade de realização pessoal confunde-se muitas vezes com as metas da organização e o crescimento desta parece ser uma manifestação daquela realização.

Para melhor entendimento sobre o conhecimento organizacional foi necessário clarificar alguns conceitos. Para tal, nos subcapítulos seguintes sintetizamos as contribuições disponíveis atualmente na literatura para responder a três questões fundamentais:

- o que é o conhecimento?
- como se cria conhecimento?
- quais as dificuldades na partilha de conhecimento?

2.3.3. Definição de Conhecimento

A globalização impôs uma necessidade de adaptação às rápidas alterações verificadas na sociedade. Novos tempos requerem novos recursos para que seja possível suportar os novos desafios que são cada vez mais exigentes.

A gestão do conhecimento é um elemento fundamental para a inovação e para o empreendedorismo. O sucesso de uma PME está diretamente ligado à forma como é gerido o conhecimento. Como refere Almeida (2007: 37), «As empresas que conseguirem desenvolver a capacidade de usar a criatividade dos seus colaboradores – ou seja, o pensamento descontínuo e não linear, para progredir dos dados para o conhecimento, deste para o saber e do saber para o valor – terão uma incrível vantagem competitiva.» Enquanto no passado existia uma maior preocupação em saber gerir os ativos tangíveis e potencializa-los de forma a exprimir o sucesso económico de uma dada empresa, atualmente, a preocupação com outros fatores como o capital humano são uma constante nas organizações de sucesso (Martins, 2010).

Nas sociedades atuais, o conhecimento é considerado como principal impulsionador do crescimento económico e tem como base a informação, tecnologia e aprendizagem e é fator de produção. De acordo com Martins (2010), a informação altera o conhecimento que existia até então sobre um determinado assunto proporcionando um novo ponto de vista sobre os dados e acontecimentos existentes. Afirma ainda que o conhecimento decorre de processo de aprendizagem tácita que está baseada no ambiente e na experiência de cada indivíduo, constituindo uma natureza dinâmica associada à ação humana de aplicação e de uso produtivo de informação.

Teixeira (2005) considera que o conhecimento é a interpretação dos dados e da informação, isto é, a informação aplicada à ação, a informação que se possui e seja útil para um dado objetivo. Ao contrário da informação, o conhecimento contém crenças, valores e compromissos e implica que se encontre organizado sob a forma de um paradigma universalmente aceite numa dada área científica.

Andreu e Sieber (2001) reconhecem três características fundamentais no conhecimento:

- é pessoal no sentido que reside e possui origem nas pessoas;
- a sua utilização pode repetir-se sem que o conhecimento se consuma como acontece com os bens físicos e por isso é um bem público;
- serve de orientação para a ação das pessoas, no sentido de decidir o que fazer em cada momento.

Drucker (2000) define que as atividades criadoras de riqueza na atualidade se centram na produtividade e na inovação quando aplicadas nos processos produtivos e quando revelam conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995: 58) referem que o conhecimento é «crença verdadeira e justificada, isto é, conhecimento é opinião, ideia ou teoria que tenha sido verificada de forma empírica e aceite».

Os autores indicam que devemos referir as diferenças fundamentais entre informação e conhecimento:

- o conhecimento é a informação que necessitamos para um dado objetivo;
- a informação existe independentemente da pessoa objetiva;
- o conhecimento necessita de um conhecedor.

Já Davenport e Prusak (1998: 5) consideram que o conhecimento é «uma combinação de valores, informação contextualizada e experiências que proporcionam um marco para avaliar e incorporar novas experiências e informação. O conhecimento origina-se e aplica-se dentro da mente das pessoas. Nas organizações, o conhecimento não reside somente em documentos e bases de dados, mas também em processos e normas corporativas».

A definição do conhecimento é um pouco mais vasta e profunda, estando o conhecimento inculcado em cada indivíduo, sendo intuitivo e apresentando-se necessariamente em constante evolução, uma vez que, em diferentes ambientes os indivíduos vão observando diferentes interações. O conhecimento é muito particular, estando diretamente relacionado com as crenças e valores de cada pessoa e pode ser dividido em dois grupos, o tácito e o explícito. Sobre este tema Martins (2010) afirma que o conhecimento explícito é aquele que pode ser gravado e, ao mesmo tempo, transmitido através de escrita, ferramentas, palestras, entre outros. A facilidade em transmitir este tipo de conhecimento é uma importante característica que lhe está subjacente. O conhecimento explícito pode ser partilhado através de uma explicação formatada, com gráficos, palavras, imagens e de forma objetiva. O conhecimento explícito também consegue ser facilmente partilhado entre outras pessoas, seja por dados, informações ou modelos, já o conhecimento tácito é mais difícil de ser partilhado, é um modelo subjetivo e individual de conhecimento, adquirido ao longo das experiências e vivências particulares de cada pessoa.

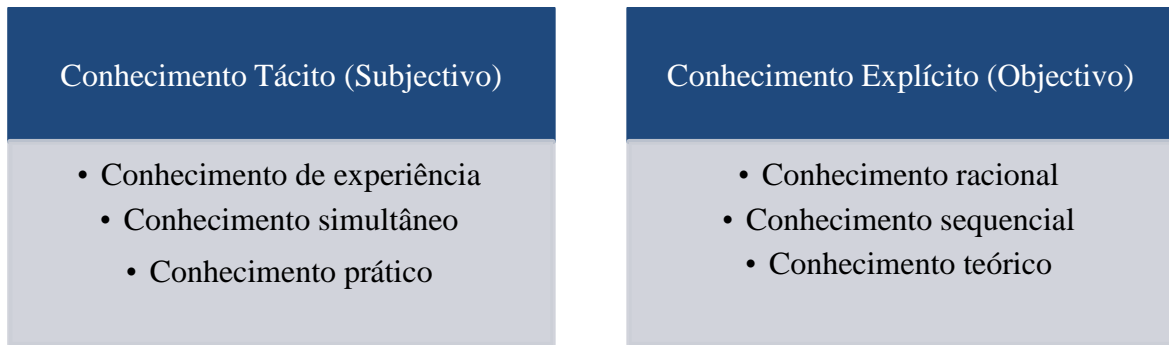


Figura 2.8 - Conhecimento Tácito versus Conhecimento Explícito.

Fonte: Adaptado de Martins (2010).

O conhecimento tácito e explícito embora sejam opostos, complementam-se.

A essência da gestão do conhecimento está na predisposição de uma empresa observar, definir e partilhar os conhecimentos fundamentais aos seus colaboradores, dilatando as hipóteses do conhecimento ser desenvolvido e permitindo vantagens competitivas para a organização. Nesse sentido, a gestão do conhecimento permite um desempenho mais seguro e válido das organizações, certificando que exista sempre soluções para problemas já existentes e para desafios futuros.

2.3.4. Orientação para a Aprendizagem Organizacional (*Learning Organization*)

Senge, Kleiner, Roberts, Ross e Smith (1994) indicam que as organizações capazes de aprender de modo contínuo e que incorporam mudanças contínuas, são denominadas de *Learning Organizations*.

A análise da gestão do conhecimento em função da aprendizagem organizacional leva-nos a abordar a visão de Martins (2010) que afirma que uma das principais fontes de vantagem competitiva advém de estratégias que promovam a participação dos indivíduos, a correção de erros e a criação de conhecimento.

Identifica 2 sistemas de aprendizagem organizacional, I e II.

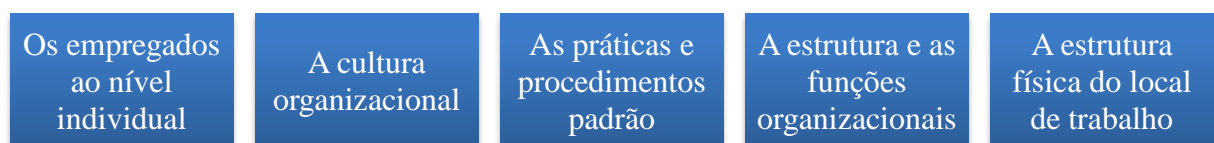


Figura 2.9 - Sistemas de Aprendizagem Organizacional

Fonte: Adaptado de Martins (2010)

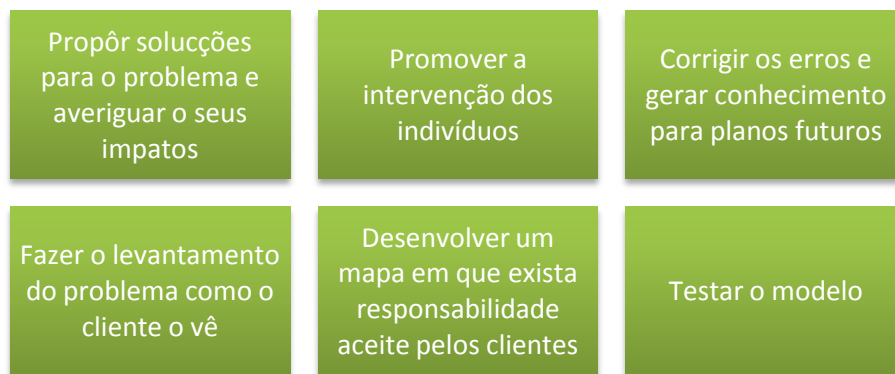


Figura 2.10 - Sistemas de Aprendizagem Organizacional II

Fonte: adaptado de Martins (2010).

Relativamente ao sistema de aprendizagem organizacional I, afirma ser desvantajoso, uma vez que, a longo prazo pode funcionar no sentido oposto. O método II é o sistema organizacional desejado com o propósito de tornar possível a própria aprendizagem organizacional.

A intensa e célere evolução da economia global que temos assistido tem influenciado a competitividade. Existindo uma forte tendência para plagiar os processos de uma organização, a criação e partilha de conhecimento apresentam-se como mecanismos indispensáveis para o êxito de uma organização.

A aprendizagem organizacional resulta de uma sistematização de processos, tecnologia e colaboradores através da estrutura preparada para criar, partilhar e aplicar o conhecimento. O desafio nestas organizações caracteriza-se na capacidade de aperfeiçoar procedimentos, num processo contínuo, que envolve todos os colaboradores.

2.3.5. Criação e partilha do Conhecimento – Processos SECI e *Ba*

Martins (2010: 25) afirma que «a organização é uma entidade onde a criação e a partilha de conhecimento acontecem num ambiente de cooperação voluntária em atividades criativas do processo produtivo, o qual é influenciado pelos contextos social, cultural e histórico dos indivíduos, cujas contradições afiguram-se serem indispensáveis para criar conhecimento». Refere ainda que o funcionamento do mercado do conhecimento influencia a criação de conhecimento por parte da empresa, visto que, existem essencialmente três razões que impossibilitam a sua transação, nomeadamente:

- custo de transação do conhecimento elevada (incerteza quanto aos resultados);

- conhecimento tácito não é transferível sem o acompanhamento de pessoal técnico (quem detém o conhecimento tácito);
- benefício de externalidades por terceiros (acesso e utilização livre).

Martins (2010) destaca ainda a visão orientadora das empresas americanas e japonesas. Afirma serem distintas, sendo as:

- Americanas: mais focadas na eficiência da gestão do conhecimento existente por utilização das tecnologias de informação.
- Japonesas: o conhecimento não é considerado apenas como informações ou dados armazenáveis no computador, também envolve emoções e valores. As empresas devem criar novos conhecimentos e não apenas gerir o conhecimento existente e todas as pessoas na organização devem estar envolvidas na criação do conhecimento.

Os autores japoneses, Nonaka e Takeuchi (2008) indicam que para a criação e partilha de conhecimento organizacional ser proveitosa devem ser parametrizados processos como o SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), e *ba* (contexto partilhado, físico, virtual e mental).

Sobre este assunto e de acordo com Martins (2010: 39),

[o] processo de criação de conhecimento tem necessariamente um contexto específico nos termos de quem e como participa, em que a criação e a renovação do *ba* fornecem a energia, qualidade e lugar para efetuar as «conversões» individuais e para avançar ao longo da espiral de conhecimento.

Como referido e segundo o autor, este espaço e tempo alusivo ao termo *ba* pode ser um espaço físico, mental ou virtual, ou até uma combinação entre eles.

O conceito de espaços de compartilhamento conhecido como *ba* é uma proposta de espaço propício ao surgimento de relacionamentos. Essa plataforma de concentração de resultados promove a troca de informações e a aquisição de novos conhecimentos pelos indivíduos, beneficiando a estes e à organização (Nonaka e Konno, 1998).

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000), não existe criação do conhecimento sem um lugar que propicie essa criação. O *ba* oferece esse contexto, uma vez que, permite uma envolvente que favorece a criação e a partilha do conhecimento. Outro aspeto relevante na criação do conhecimento é o seu contexto. O conhecimento não surge desprovido dos seus

contextos sociais, culturais e históricos, dado que, estas condicionantes são necessárias para os indivíduos e são a base para interpretar as informações que nos são transmitidas. A criação do conhecimento advém das interações entre os indivíduos ou entre indivíduos e o ambiente envolvente.

Existem 4 tipos de *ba*:

- Origem de *ba*;
- Diálogo em *ba*;
- Sistema de *ba*;
- Exercício em *ba*.

A figura abaixo exemplifica os quatro tipos existentes de *ba*



Figura 2.11 - Os 4 Tipos de Ba

Fonte: Adaptado de Nonaka, Toyama e Konno (2000: 16).

Martins (2010) afirma que estes padrões de *ba* estão relacionados com duas dimensões de interações. Uma primeira, relacionada com as interações individuais ou coletivas e outra por contato direto ou por outros meios de comunicação virtual, como livros correio eletrônico, memorandos, teleconferências. Sempre que exista uma interação entre as duas dimensões, existe também um avanço no processo de criação de conhecimento.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) referem que na primeira fase, Origem de *ba*, a criação de conhecimento é observada através do compartilhamento de vivências entre os indivíduos, emoções e modelos mentais e caracteriza-se particularmente por um contexto de socialização, uma vez que, a captação de conhecimento é exclusivamente ao nível do conhecimento tácito. É nesta extensão que se forma a base necessária para a criação de conhecimento entre os indivíduos.

O Diálogo em *ba* é um estágio evolutivo da fase anterior, Origem de *ba*, Neste campo as interações são diretas e coletivas e observa-se uma interação entre o conhecimento tácito e o explícito conhecido como externalização. Martins (2010: 40) indica-nos que «é nesta fase que predomina uma envolvente onde as aptidões e os modelos mentais dos indivíduos são partilhados, convertidos em termos comuns e articulados como conceitos. O conhecimento tácito é partilhado entre indivíduos através do diálogo, originando um contexto de exteriorização».

De acordo com Martins (2010: 41) o «conhecimento explícito pode ser transmitido de forma relativamente fácil para um grande número de pessoas» e é aqui que entram as tecnologias de informação que são preponderantes para a sistematização do conhecimento explícito gerado. O Sistema de *ba* abrange interações virtuais e coletivas e possibilita o desenvolvimento de um contexto onde se combina o conhecimento explícito criado com os modelos de conhecimento já existentes na organização. Nesta terceira etapa observamos uma evolução do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento, com combinação e difusão de processos e sistematização do conhecimento.

Após ultrapassar as três fases iniciais do *ba*, chegamos à etapa do Exercício em *ba*, onde se verifica que o novo conhecimento passa de explícito para tácito, num processo denominado de internalização. As rotinas organizacionais e a prática dos procedimentos permitem aperfeiçoar e partilhar os seus conhecimentos.

Martins (2010: 41) indica-nos que «o conhecimento é criado através da "espiral SECI" que funciona por meio de quatro modos de conversão entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito». Os diferentes quatro modos de conversão são: socialização, exteriorização, combinação e internalização.

Nonaka e Takeuchi (2008) desenvolveram a «espiral do conhecimento» com o objetivo de esclarecer de forma simples o processo de transformação do conhecimento dentro das organizações, explicando as quatro etapas em que se divide este processo. A figura abaixo ilustra a espiral do conhecimento:



Figura 2.12 - Processo espiral SECI

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

A Socialização do conhecimento é caracterizada por um processo de compartilhamento das experiências (a passagem de conhecimento tácito para conhecimento tácito).

A Externalização compreende a comunicação do conhecimento ao grupo através do uso de conceitos, analogias, metáforas ou modelos (o conhecimento evolui de tácito para explícito).

Já Combinação do conhecimento é definida pela utilização de uma linguagem formal com o objetivo de assinalar e expandir o conhecimento, (sugere uma passagem de conhecimento explícito para conhecimento explícito).

Por fim, a Internalização do conhecimento, abrange o processo de aprendizagem. São compreendidos novos conhecimentos que são manuseados de modo a incorporar ou alterar o conhecimento já existente (incorporação do conhecimento explícito para tácito).

O conhecimento não resulta apenas da capacidade de uma organização em criar conhecimento. Os autores Nonaka e Takeuchi (2008: 70) mencionam que «o conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado a nível individual».

A criação do conhecimento organizacional de valor surge na sequência de interações contínuas e dinâmicas, entre conhecimento tácito e explícito. Destas interações surgem inovações de grande valor para a empresa.

Martins (2010) caracteriza as pessoas indicando serem o principal «motor» no processo de criação de conhecimento, afirmando ainda que o conhecimento surge naturalmente num contexto social no qual exista a liberdade dos colaboradores para expressar as suas ideias, experiências e compromissos.

No meio ambiente em que vivemos, de competição feroz, as organizações necessitam de obter vantagens competitivas sobre os principais concorrentes. O caminho a seguir define a implementação de uma estratégia que tenha por base a perfeita gestão do conhecimento. Martins (2010) descreve as empresas como entidades criadoras de conhecimento, onde existe capacidade de criar e utilizar o conhecimento em prol da mesma, obtendo vantagens competitivas sustentáveis. Indica-nos também que o funcionamento do mercado do conhecimento influencia a criação de conhecimento por parte da empresa, visto que, existem essencialmente três razões que impossibilitam a sua partilha:

- o custo de partilhar o conhecimento ser elevado e mesmo assim persistir uma incerteza relativamente aos resultados;
- o conhecimento tácito não ser transferível sem o acompanhamento de quem detém esse conhecimento tácito;
- os novos contextos que exigem uma continuidade sistemática por parte dos indivíduos no processo de criação de conhecimento.

2.3.6. Dificuldades na partilha de conhecimento

O processo de gestão de conhecimento não é um processo simples. Este processamento envolve a dependência de fatores não controláveis na sua totalidade, verificando-se constantemente dificuldades no processo de partilha de conhecimento.

Várias são as condicionantes que dificultam o processo de passagem de conhecimento no contexto organizacional. Martins (2010: 88) descreveu alguns destes fatores, a saber:

- ❖ Características do conhecimento:
 - Ambiguidade causal
 - Sem demonstração
- ❖ Características do recipiente de conhecimento:
 - Falta de motivação
 - Falta de capacidade de absorção
 - Falta de capacidade de retenção

❖ Características da fonte de conhecimento

- Falta de motivação
- Não ser de confiança

A gestão do conhecimento do ponto de vista organizacional pode encontrar fatores inibidores em função de uma cultura pré-existente.

A baixa capacidade absorptiva da organização pode estar relacionada com:

- Resistência à mudança;
- Medo de falhar;
- Percepções individuais diferentes sobre novos produtos e processos.

Deste modo, apura-se que cada organização mediante as dificuldades observadas deve refletir e saber suplantar, sabendo-se, no entanto, que se trata de algo que pode não oferecer resultados tangíveis nem quantificáveis a curto prazo.

2.3.7. A estratégia nas PME

O posicionamento estratégico, que Porter (1980) define como as opções estratégicas de uma organização face ao mercado em que exerce atividade é cada vez mais relevante para o sucesso das pequenas e médias empresas.

Têm sido apontadas várias razões para justificar esta afirmação. A globalização, a circulação de pessoas e bens com cada vez menos restrições, tem criado mercados mais competitivos, e se é verdade que há uns anos uma pequena empresa poderia facilmente sobreviver numa economia à escala nacional, o aparecimento de mercados mais abrangentes e internacionalizados veio alterar essa realidade.

A doutrina não é consensual relativamente ao critério que deve ser utilizado para definir o que é ou não uma pequena ou média empresa. Diferentes critérios têm sido apontados, por diferentes autores, como os mais adequados. Alguns entendem que se deve atender ao número de funcionários, outros apontam para o volume de vendas, sendo que mais recentemente se começou a equacionar a utilização de um critério funcional que se traduz na existência, ou não, de uma estrutura administrativa em que o gerente se trata também do proprietário, não havendo uma descentralização do órgão de decisões. Mas uma característica é inerente às pequenas e médias empresas, a forte limitação de recursos, como tem vindo a defender Resnik (1990).

Ora, levando este facto em consideração, e conjugando com o aumento exponencial da competitividade dos mercados é fácil extrair que daí resultam graves problemas para as empresas de pequena dimensão. A necessidade de competir contra grandes multinacionais com uma posição no mercado já fixada é uma exigência que se desencontra daquilo que são os recursos geralmente disponíveis para estas empresas. Torna-se fundamental que exista então uma tentativa por parte das PME's no sentido de investir em novas tecnologias e processos de produção que lhes permitam cortar nos custos e em simultâneo disponibilizar um produto com certas peculiaridades que permitam a sua distinção face aos já disponíveis.

Claro que, assim como defende Porter (1980) a estratégia competitiva de uma empresa não tem que passar unicamente pela procura de produtos diversos, que é o que o autor intitula de estratégia ofensiva. O autor chama à atenção para a necessidade de se pensar em estratégias defensivas que permitam manter as peculiaridades dos produtos ou dos processos de produção longe do conhecimento da competição.

O posicionamento estratégico envolve uma necessidade de criar produtos que atendam a um determinado nicho de mercado, de oferecer produtos com qualidade que se destaquem dos produtos dos restantes concorrentes e de ter uma estrutura versátil de forma a oferecer resposta às novas exigências do mercado, tornado o fator globalização numa vantagem competitiva. Nesse sentido consideramos ser compulsório adotar uma política de inovação, pesquisa e desenvolvimento. É nestes moldes que as PME's devem gerir a sua atividade, servindo-se sobretudo de uma maior flexibilidade, permitida pela coincidência da pessoa do gestor e do proprietário e de uma mutabilidade que as estruturas megalómanas das grandes multinacionais não permitem.

2.3.8. A inovação como chave do posicionamento estratégico

Cada vez mais se entende que o núcleo essencial do posicionamento estratégico engloba três vetores dos quais está intimamente dependente:

- definição do grupo de consumidores a que a empresa se pretende dirigir;
- delimitar os produtos que a empresa se propõe disponibilizar;
- procurar meios de diferenciação face à eventual concorrência.

É precisamente este último que assume maior relevância e ao mesmo tempo suscita maiores dificuldades. Para se ter sucesso num determinado mercado, em que a

concorrência está estabelecida e fortemente posicionada e sem que se tenha acesso aos meios a que as grandes concorrentes têm, é necessário marcar posição através de uma diferença que seja reconhecida pelos consumidores a que se destinam os produtos selecionados. O velho ditado que diz «em terra de cegos, quem tem olho é rei», traduz facilmente esta ideia. Trata-se de procurar potenciais campos por explorar dentro de um mercado ou mesmo de criar um novo mercado.

Uma empresa que pretenda manter a sua posição no mercado deverá adotar uma estratégia baseada na inovação. A inovação é primordial para que as empresas mantenham a competitividade perante a concorrência. A inovação como estratégia empresarial só será possível se da sua estrutura empresarial fizerem parte indivíduos empreendedores capazes de romper com estratégias ultrapassadas.

As empresas estabelecidas em determinado mercado devem desenvolver processos de inovação no sentido de sobressaírem face às suas concorrentes, o que pode ser realizado através da oferta de produtos únicos, quer em qualidade, quer em *design*, quer em preço ou mesmo na disponibilização de serviços pós-venda ou de entrega ao cliente. A empresa ao mesmo tempo que procura inovar, experimentando novas ideias e tecnologias para desenvolver novos produtos e/ou serviços, deve procurar manter a sua posição no mercado que já domina, onde já conhece o público e os processos.

Atualmente por força do desenvolvimento contínuo de novas tecnologias e das constantes alterações socioeconómicas é possível encontrar nestas mudanças o contexto ideal para introduzir no mercado novos ativos até ali desconhecidos.

Esta prática pode despoletar fortes alterações nos mercados seja no sentido da sua ampliação, seja no da sua redução. Observando-se uma inquietação nos mercados, Martins (2010) afirma que se deve balancear por práticas organizacionais que traduzam uma de duas opções, assumir uma atitude inovadora ou preparar previamente os meios necessários para atenuar as dificuldades que o surgimento de novos processos e meios possam representar no futuro para a sua atividade.

No primeiro caso, as empresas já estabelecidas devem organizar-se de forma a terem capacidade para elas próprias inovarem, sem que isso implique contudo uma debilitação da posição de mercado já conseguida.

No segundo, as entidades empresariais devem ser suficientemente versáteis, de forma a conseguir acompanhar o desenvolvimento do mercado e tirar melhor proveito deste, isto é,

devem estar suscetíveis para uma transição suficientemente eficaz da antiga estrutura para a nova, minimizando os problemas causados pelas alterações.

Estes processos, apesar de aparentarem ser acessíveis, implicam um procedimento que é tão complexo como essencial para o seu sucesso, tal como afirma Martins (2010). Inicialmente é necessário que se desenvolvam recursos eficazes de prever os acontecimentos críticos, devendo para esse efeito atender, nomeadamente, aos níveis de motivação dos seus empregados, à relação dos consumidores com o produto e à comparação com os resultados obtidos por entidades concorrentes que também se encontrem a desenvolver processos inovadores. Exige-se essencialmente que a empresa identifique as alterações antes de elas repercutirem os seus efeitos.

A empresa deve desenvolver os processos de experimentação e incentivá-los, assumindo uma atitude absolvedora no que respeita a erros que ocorrem no âmbito de processos de aprendizagem.

Este processo de inovação implica ainda um esforço no sentido de adquirir novas aptidões e competências, devidamente adaptadas e condizentes com os novos processos em vista, ou seja, uma constante formação dos seus ativos, com especial ênfase nos humanos de forma a estar devidamente preparada para possíveis alterações.

Finalmente, Martins (2010) considera que deve existir uma gestão de transição que assuma definitivamente o novo negócio e as respetivas estratégias e que se garanta a coexistência harmoniosa entre o novo posicionamento e o antigo.

Para Drucker (1985) existem quatro tipos de estratégias empreendedoras que são de grande importância para que a empresa possa manter a sua posição competitiva:

1. Apostar fortemente na qualidade e na inovação;
2. Aproveitar o espaço de mercado que as empresas concorrentes deixam;
3. Ocupar um nicho de mercado específico;
4. Promover mudanças nas características quer dos produtos quer do próprio mercado.

2.3.9. Dificuldades na implementação da estratégia

A implementação de uma estratégia previamente definida é uma etapa que não se afigura fácil, no entanto, é de um nível de extrema importância para a organização. Nesse sentido torna-se elementar a constituição de um planeamento calendarizado e designar responsáveis para implementar, estimar desvios e melhor controlar as estratégias no

sentido de permitir uma aculturação às novas realidades, permitindo desta forma uma expressão definida dos objetivos delineados face às reais capacidades da organização e uma melhor colaboração no que respeita à partilha do conhecimento entre os colaboradores.

A resistência às novas alterações é um dos obstáculos que se expressam com maior intensidade em consequência de abordar temas sensíveis relacionados com os traços de personalidade dos colaboradores. Esta dificuldade está relacionada com a definição dos objetivos definidos, uma vez que, os colaboradores devem compreender quais os objetivos pretendidos e quais os procedimentos a alcançar, com o prejuízo de estes se sentirem ausentes no envolvimento da estratégia definida, originando um sentimento de desintegração no novo planeamento. A definição dos objetivos prevê ainda a capacidade da organização (financeira e/ou técnica) para se adequar ao plano estratégico, visto que, todos os setores da organização devem estar focados e aptos para implementar com sucesso as novas estratégias.

Outra componente alicerçada às dificuldades entretanto expostas é a definição de expectativas impossíveis de alcançar. A ambição apesar de ser uma componente necessária deve perspetivar os recursos e as reais capacidades da organização.

Podemos apontar como outros obstáculos na implementação da estratégia, as barreiras relacionadas com a partilha de conhecimento, visto que, este processo é indispensável para o funcionamento da organização e aumenta a confiança dos colaboradores e ainda um planeamento inadequado, em consequência das tarefas serem estruturadas com prazos flexíveis de modo a não sobrecarregar ou desmotivar os colaboradores e ser possível realizar as tarefas dentro dos prazos determinados.

«O grande vilão da área da estratégia é a implementação e não o planeamento», (Bennett [et al.] 2001 *apud* Rodrigues [et al.] 2003: 5)⁴. O planeamento corresponde à definição das tarefas e ações, enquanto a implementação terá de definir como cada tarefa deve ser realizada. (Beer e Einstat, 2001, *apud* Rodrigues [et al.] 2003)⁵ definem seis obstáculos que podem ser responsáveis pelo insucesso da implementação de estratégias:

1. Liderança ineficaz;

⁴ BENNETT, Jeffrey [et al.] – Um novo modelo para implementar a estratégia. **HSM Management**. ISSN 1415-8868, 5: 26 (maio/jun, 2001) 16-220.

⁵ Beer, M. ; EINSTAT, R. – The silente killers of strategy implementation and learning . **Cambridge: Sloan Management Review**. ISSN. 41:4 (2000) 29-40

2. Estilo de gestão de cima para baixo;
3. Estratégias mal definidas com prioridades mal definidas;
4. Comunicação vertical inadequada;
5. Coordenação inadequada de funções;
6. Inadequação das habilidades de liderança e de desenvolvimento dos níveis hierárquicos inferiores.

Para estes autores os obstáculos estão interligados. Uma liderança ineficaz, um estilo de gestão de cima para baixo e uma estratégia mal definida, comprometem o sucesso da estratégia ao desenvolver dúvidas nos colaboradores sobre quais os objetivos e metas a atingir, assim como sobre qual tem maior ou menor importância. A comunicação vertical inadequada é responsável pela descoordenação das funções e sobre os reais objetivos da estratégia. Se os objetivos não estão delineados de forma adequada e se a administração tem dificuldades em estabelecer o modo como a estratégia deve ser implementada então também os colaboradores dos níveis hierárquicos inferiores terão dificuldades em estabelecer atividades que possam ser úteis para o sucesso da empresa.

2.4. Síntese da Revisão da Literatura

Concluída a investigação e conseqüente concretização na escrita do capítulo sobre a revisão da literatura, relativamente às temáticas abordadas podemos caracterizar o Empreendedorismo e a Inovação em Portugal a caminhar num sentido desejado mas ainda longe do objetivo que se pretende alcançar. A inexistência de determinação dos principais atores nacionais e a inobservação de políticas adequadas origina desorganização, forçando a cada organização atuar individualmente, numa perspectiva de sobrevivência, o que resulta no desaproveitamento dos recursos e numa péssima gestão do conhecimento.

Nesse sentido, consideramos que para potencializar os resultados de uma empresa é essencial abordar estas temáticas, empreendedorismo e inovação com competência e respeitar os princípios da gestão do conhecimento que visam permitir a coesão e o entendimento na estrutura organizacional, permitindo o crescimento das empresas e o desenvolvimento de novos projetos.

No capítulo anterior observámos a evolução do empreendedorismo, numa ordem cronológica, não exata, mas que nos permite concluir que ao contrário do que se pode

imaginar a origem do empreendedorismo não é atual e foi sofrendo várias alterações durante estes últimos 300 anos.

No século XXI o empreendedorismo transformou-se num dos temas principais de estudo e é visto como uma atividade essencial para o desenvolvimento económico dos países. É cada vez mais frequente o uso deste termo na literatura de economia e de gestão e verifica-se um aumento de número de indivíduos que optam por fazer do empreendedorismo a sua atividade.

O seu estudo vem-se expandindo, sendo que em Portugal, apesar de ser um conceito muito recente, já se observa um desenvolvimento no meio universitário, com a inclusão de disciplinas e cursos específicos relacionados ao empreendedorismo.

Na definição do conceito de empreendedorismo, por não ser consensual e por existir uma série de perspetivas diferentes a caracterizar o empreendedorismo, decidimos adotar nesta investigação um conceito parametrizador e considerámos pertinente a definição de Cetano [et al.] que escreveram um artigo denominado GEM, que é o maior estudo em curso da dinâmica empresarial do mundo e tem como objetivo «fazer uma avaliação anual da atividade empreendedora, aspirações e atitudes dos indivíduos em uma ampla gama de países» (Caetano [et al.] 2013: IX). Consideram que o empreendedorismo é «qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão, de um negócio já existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos», focando, por isso, também esta definição a capacidade de criar algo de novo e assumir os riscos e as recompensas.

Foi desenvolvido no capítulo anterior uma abordagem ao termo empreendedor que a par da definição do termo empreender não desfruta de uma definição universal. O empreendedor é responsável e o principal gerador de novos negócios inovadores. O conceito de empreendedor comporta a separação dos estudos relacionados com as vertentes economicistas e comportamentais.

Na vertente comportamentalista considerámos os conceitos de David C. McClelland que desenvolveu um modelo que agrupa as características psicológicas, permitindo traçar um perfil do empreendedor numa perspetiva comportamental. O modelo desenvolvido tem por base a motivação. Esta é a principal característica do empreendedor, sendo essa fundamentada em três necessidades básicas do ser humano: Necessidade de Realização, Necessidade de Afiliação e Necessidade de Poder.

Empreender significa também saber gerir eficientemente os recursos disponíveis. Os recursos que determinam o sucesso do empreendedor estão enraizados nos estudos clássicos da economia, os quais fundamentam que os recursos sociais, humanos e financeiros são os elementos básicos para a produção de bens e serviços, geram mais-valias e influenciam o desempenho económico.

Nos recursos humanos destaca-se a educação, que contribui para a obtenção de conhecimento explícito e proporciona um clima intelectual, cultural e social muito útil para os empresários. Estas competências demonstram ser necessárias para iniciar um negócio e no estímulo de valores empresariais como a criatividade, a independência e a assunção de riscos.

Muitas vezes um empreendedor tem uma ideia com potencial para ser desenvolvida mas não usufrui de fundos para concretização do plano previamente definido. Nesse contexto o capital financeiro torna-se um fator relevante, em muitos casos resolutivo, na escolha da via empreendedora. Muitos empreendedores iniciantes sentem-se intimidados o que os leva muitas vezes a tomar decisões precipitadas.

Relativamente aos recursos sociais, torna-se necessário estabelecer uma relação social aberta com um grupo de indivíduos que visa seguir o mesmo fim, cujas interações possibilitem a criação de novas oportunidades.

O empreendedorismo tem sido visto como uma peça fundamental no desenvolvimento da economia de um país, concorrendo de forma clara para a criação de novos negócios ou de novas oportunidades de negócio em empresas já existentes (Caetano [et al.] 2013).

O conhecimento proporciona novas faculdades no mercado que vão determinar a existência de investimentos em I&D. Este é um assunto que é abordado por vários economistas, sendo considerado como um dos principais fatores de crescimento das PME. Novos comportamentos criam dinâmicas competitivas que vão desenvolver processos de modernização e de desenvolvimento. Nesse sentido e tendo como finalidade o desenvolvimento de uma sociedade podemos definir três grandes objetivos, um desenvolvimento competente e eficaz na forma de estudar e abordar os recursos, protegendo o meio envolvente e proporcionando satisfação e conforto, uma sustentabilidade orientada para o desenvolvimento permitindo a entrada de novos mercados e uma agregação de valores éticos que permitam satisfação social que por sua

vez, permitam um conjunto de competências capazes de relacionar o desenvolvimento e a competitividade.

Para que haja uma cultura inovadora e incentivo ao empreendedorismo é importante a ação dos agentes responsáveis de maneira que estes atuem em conformidade com a responsabilidade a que estão confiados, preenchendo lacunas na sociedade que afetam o desenvolvimento económico de uma região e/ou de um país.

É essencial uma organização ter uma cultura e uma estrutura organizacional inovadora. Para esse efeito é essencial reter o conhecimento do conceito de inovação. A inovação surge sob dois formatos, radical e incremental. A inovação radical pressupõe o desenvolvimento e introdução de produto, processo ou forma organizacional de forma inteiramente nova e que pode eventualmente constituir uma situação de rutura com um padrão tecnológico anterior. A inovação incremental apresenta-se como a introdução de melhoria num produto, processo ou forma organizacional (Freeman, 1988).

Uma cultura de inovação não se apresenta apenas relacionada com investimentos em inovação e desenvolvimento, mas também na relação da empresa com os agentes externos que influenciam a estrutura organizacional, como é o caso dos *stakeholders*.

Tanto a necessidade como a oportunidade surgem como originadores de processos de alteração ao modelo organizacional. Drucker (1986) menciona diferentes motivos que induzem a inovação, de entre os quais podemos destacar, o inesperado, a incongruência, a necessidade de processo e os novos conhecimentos.

Nem toda a inovação é sinónimo de vantagens. Muitas vezes novos desafios pressupõem a existência de novos obstáculos que, por sua vez, podem expressar-se na obtenção de piores resultados e numa barreira para as empresas alcançarem um lugar de destaque no mercado.

Estas dificuldades podem surgir não só devido à questão de insuficiência de capitais próprios, como à própria dificuldade dos financiamentos externos, mas também podemos identificar as falhas de acesso à informação sobre tecnologia ou sobre funcionamento de mercados mais sofisticados. Assim, a falta de apoio e incentivos monetários, a escassez de apoios financeiros facultados pelo Estado, o complexo da legislação e processos burocráticos e o défice de pessoal qualificado constituem algumas das principais barreiras à inovação, tornando inexecutável essa ação.

A qualquer momento pode surgir uma oportunidade para se desenvolver um novo negócio ou um novo produto. É aqui que se pode identificar a real capacidade de um empreendedor, cabendo a este a função de detetar e criar valor para a empresa. Tidd, Bessant & Pavitt (2003) conferem papel de realce à gestão da inovação, como um processo consistente de acompanhar as mudanças do mercado e manter a vantagem competitiva.

O empreendedor deve saber quando inovar, analisando e estudando a viabilidade dos produtos e processos existentes de modo a alcançar os seus objetivos, reduzindo principalmente nos custos de produção, implantando uma produção eficiente, beneficiando assim de melhorias na qualidade dos produtos ou serviços. Como forma de concretizar a inovação de processos poderemos referir (Utterback, 1996), utilização de novos materiais, alteração de tarefas e as novas formas de organização do trabalho.

Uma organização necessita de focar a sua visão para uma estrutura capaz de gerir profissionais e praticando um modelo de comunicação aberta, favorável ao aparecimento de novas ideias. Este modelo de gestão criativo deverá ainda possibilitar a colaboração com outras empresas com vista à elaboração de novos projetos.

A criatividade revela-se hoje como uma importante estratégia competitiva das empresas (Florida, 2002). Falamos neste caso na criatividade aplicada, com intuito de inovar. A organização criativa está virada para o mercado, é flexível, partilha o conhecimento a todos os níveis da organização e apresenta uma estrutura leve.

Uma organização que pratica uma cultura organizacional criativa está em constante adaptação e não tem receio da mudança. Antes a encara como um processo de vantagem competitiva, que a ajuda a manter-se num mercado em constante mudança.

Para esta necessidade de melhoria de desempenho e obtenção de vantagem competitiva, as organizações definem aquilo que denominamos de planeamento estratégico, que se define por ser de extrema relevância para que todos os colaboradores partilhem a mesma visão sobre os objetivos a alcançar. O planeamento estratégico está diretamente relacionado com a gestão do conhecimento. Os administradores carecem de informação detalhada sobre todos os aspetos da organização para delinear a estratégia organizacional e comunicar com os restantes colaboradores.

Uma estratégia que foi abordada na presente dissertação foi a estratégia definida por Kim e Mauborgne (2005), que caracterizam a estratégia *Blue Ocean* e a estratégia *Red Ocean*.

Numa estratégia de *Blue Ocean*, é incutida uma gestão vocacionada não apenas para os clientes base de uma organização, mas também direcionada para os potenciais novos clientes. Apesar de permitir obter novas opções de competitividade, consideramos que não aborda em profundidade as necessidades de capital para fazer o *upgrading* das capacidades da empresa.

A estratégia *Red Ocean* ficou caracterizada como um mercado muito competitivo, onde existe uma oferta de produtos e serviços muito semelhantes. Por oposição, o mercado *Blue Ocean* que fica definido como sendo um «espaço desconhecido do mercado», e um mercado a explorar.

Neste mercado à abertura para a criatividade e para inclusão de inovações que permitam a organização distanciar-se da concorrência. Apesar de existir uma fixação em obter uma vantagem competitiva num mercado onde a concorrência é maior, essa não deve carecer um sentido único de estratégia. Deve existir uma abertura, uma estratégia diferenciada caracterizada pela inovação e singularidade que permita impactos positivos, possibilitando o crescimento do país e o crescimento dos próprios empresários.

Assinalamos como vantagens de um mercado *Blue Ocean*, o crescimento rápido e com maior rentibilidade, a vantagem sobre futuros concorrentes e um grau de abertura para a exploração de novos negócios.

Neste mercado aberto, podemos identificar ainda dois aspetos chave, o aumento considerável do valor das vendas cujo impacto verificar-se-á diretamente nos seus resultados e a vantagem competitiva obtida através de uma eficiente gestão de conhecimento e de talento que por sua vez vai afastar os concorrentes, uma vez que estes, na eventualidade de copiarem os produtos e/ou serviços jamais conseguirão copiar todo o seu processo organizacional e todas suas políticas de gestão. Aliado a esses fatores, é difícil copiar o «*know-how*» de uma empresa num mercado *Blue Ocean*.

Por outro lado, abordámos o campo das estratégias relacionadas com a gestão de conhecimento. Começando por definir o conhecimento com elemento fundamental para a inovação e para o empreendedorismo e relação de sucesso de uma PME com a gestão do conhecimento.

Atualmente existe uma visão do conhecimento como sendo o principal impulsionador do crescimento económico e tem como base a informação, tecnologia e aprendizagem. De acordo com Martins (2010), a informação altera o conhecimento que existia até então sobre

um determinado assunto proporcionando um novo ponto de vista sobre os dados e acontecimentos existentes. Afirma ainda que o conhecimento decorre de processo de aprendizagem tácita que está baseada no ambiente e na experiência de cada indivíduo, constituindo uma natureza dinâmica associada à ação humana de aplicação e de uso produtivo de informação.

No entender de Martins (2010: 25), «a organização é uma entidade onde a criação e a partilha de conhecimento acontecem num ambiente de cooperação voluntária em atividades criativas do processo produtivo, o qual é influenciado pelos contextos social, cultural e histórico dos indivíduos, cujas contradições afiguram-se ser indispensáveis para criar conhecimento».

Esta pesquisa e investigação sobre os temas de conhecimento e inovação proporciona-nos uma visão abrangente de como gerir o conhecimento e o talento. O foco principal da organização empreendedora é a busca incansável por oportunidades sem se deter na solução de problemas, isto é, uma organização necessita de criar estratégias criativas que vão resultar em novas oportunidades.

Foi neste contexto que considerámos ser pertinente o estudo da estratégia de gestão conhecimento. Como tal, é importante esclarecer sobre as contribuições disponíveis atualmente na literatura para responder a três questões fundamentais, a definição do conhecimento, os seus processos de criação e partilha e as dificuldades na partilha de conhecimento.

O conhecimento, segundo Teixeira (2005) é a interpretação de todas as informações que podemos aplicar a determinadas ações ou objetivos e que se caracterizam segundo Andreu [et al.] (2001) por ter origem nas pessoas, por não se gastar e por ser utilizado pelas pessoas como guia para a tomada de decisões. O conhecimento pode ser tácito ou explícito. O conhecimento tácito é difícil de ser compartilhado, por ser subjetivo, por ser um tipo de conhecimento individual que é adquirido ao longo da vida de cada um, resultando da experiência e vivências pessoais associadas a emoções e valores. O conhecimento explícito, é um conhecimento objetivo que pode ser partilhado com as outras pessoas, através de palavras (linguagem oral ou escrita) ou através de imagens ou gráficos.

As organizações são capazes de aprender criando conhecimento, assim sendo, é aceite que uma das principais fontes de vantagem competitiva advém de estratégias que promovam a criação de conhecimentos nas organizações, através de participação dos indivíduos na

criação, partilha e aplicação do conhecimento, num processo contínuo que deve envolver todos os colaboradores. Vários autores (Nonaka e Takeuchi, 2008; Martins, 2010) defendem a ideia de que a criação e partilha de conhecimentos organizacionais só acontecem em contexto específicos de socialização (física, mental, virtual, ou em combinação) propícios ao surgimento de relacionamentos e conseqüentemente à promoção de troca de informação e de aquisição de novos conhecimentos pelos indivíduos, o que irá sem dúvida beneficiar a organização em que se encontram.

Os indivíduos são o principal recurso no processo de criação de conhecimento, num contexto em que exista liberdade para exporem, trabalharem, discutirem e implementarem novas ideias e processos. Os fatores que inibem a partilha de conhecimentos estão relacionados com a falta de motivação de quem dá e de quem recebe o conhecimento, assim como também pode estar relacionado com a fraca capacidade dos indivíduos para reterem e absorverem os conhecimentos que lhes são transmitidos. Do ponto de vista da organização, a baixa capacidade de absorção do conhecimento pode estar relacionado com a resistência à mudança, com o medo de falhar ou mesmo com o facto de existirem indivíduos com perceções diferentes sobre os novos produtos ou processos a implementar.

O posicionamento estratégico de uma organização no mercado em que atua é de grande importância para o seu sucesso Porter (1980), ainda mais no caso das PME's que competem contra grandes multinacionais fortemente implantadas no mercado. As PME's devem assim, adotar estratégias agressivas de procura de novos produtos, que lhes permita diferenciarem-se das empresas suas concorrentes, mas devem também adotar estratégias defensivas para que as particularidades dos seus produtos ou processos de produção não sejam conhecidos da concorrência e possam continuar a beneficiar de uma vantagem competitiva.

No sentido de manterem a competitividade face à concorrência, que exige um esforço adicional na aquisição de novas aptidões, competências através de uma constante formação dos seus colaboradores que devem estar preparados para todas as situações que surjam decorrentes de alterações no mercado (Martins, 2010). A implementação de uma estratégia não é fácil, exigindo um planeamento cuidadoso, uma equipa de responsáveis preparados, um bom delineamento de objetivos face às capacidades da organização e uma boa colaboração entre os colaboradores no que diz respeito à partilha de conhecimento. Os obstáculos mais comuns à implementação de uma estratégia é a resistência às alterações, a definição de

expectativas impossíveis de alcançar, a dificuldade de partilha de conhecimento entre os colaboradores da empresa e uma liderança ineficaz e inadequada.

2.5. Questões de investigação

As questões de investigação surgem naturalmente do capítulo da Revisão da Literatura e incidem sobre a inovação, a gestão de conhecimento, o crescimento e internacionalização das PME's a atuarem no mercado português.

A inovação pressupõe o desenvolvimento e introdução de produtos, processos ou estruturas organizacionais novas e que podem por si só ser uma vantagem no arranque das novas empresas, no seu crescimento e internacionalização. Estes aspetos relacionados com a inovação constituem os temas a aprofundar com a primeira e segunda questão de investigação.

Em Portugal as taxas de mortalidade das empresas são muito elevadas, sendo bastante baixa a taxa de sobrevivência das empresas ao quinto ano de vida, constituindo assim a procura dos fatores de sustentabilidade das PME's portuguesas um tema importante e razão de ser da terceira questão de investigação.

Como espelha a revisão bibliográfica, a criação e partilha de conhecimento são uma das principais fontes de vantagem competitiva das empresas, sendo de grande importância conhecer o modo como as empresas portuguesas lidam com a gestão do conhecimento e como valorizam o conhecimento no seu quotidiano laboral, tema este que justifica a quarta questão de investigação.

Questões de investigação:

- 1°. Que importância tem a inovação no arranque de novos negócios em Portugal?
- 2°. Será que a inovação está diretamente relacionada com a internacionalização?
- 3°. Quais os fatores garantes de sustentabilidade das PME's?
- 4°. Qual a importância que as PME's atribuem à Gestão do conhecimento?

3. Metodologia

3.1. Problemática

Nos tempos que correm, temos verificado grandes transformações no ambiente económico e financeiro que se devem a alterações nos mercados globais. Assistimos ao crescimento dos índices do desemprego, ao aumento das desigualdades sociais e à diminuição dos níveis salariais que, por sua vez, proporcionam condições necessárias ao surgimento de pequenas e médias empresas como alternativa ao desemprego e como forma de melhorar a sua situação financeira.

A criação de pequenas empresas é um fator de grande importância para o dinamismo económico, para o desenvolvimento e crescimento do país, uma vez que, contribui para a geração de emprego e para o surgimento de novos produtos e serviços.

Em 2013 e 2014, surgiram mais de 35 mil organizações por ano, que se traduz num dos valores mais elevados desde 2007. De entre as novas empresas, 50% são empresas unipessoais e 49% foram criadas com capital social inferior a cinco mil euros. As novas empresas localizam-se nos setores dos serviços (27,2%), retalho (17,0%) e alojamento e restauração (11,2%). Comparando com os dados de 2007, verificou-se uma diminuição do número de novas empresas na área da construção e das atividades imobiliárias que eram, nessa data, setores de grande importância económica (Informa D&B, 2015).

No entanto, as novas empresas enfrentam várias dificuldades no arranque e no desenvolvimento da sua atividade. Segundo um estudo realizado pelo INE (2007) entre os anos de 2002 e 2005, os principais obstáculos sentidos pelas novas empresas podem agrupar-se em:

- obstáculos associados à venda dos produtos (concorrência demasiado agressiva, dificuldades em estabelecer preço dos produtos, fracos conhecimentos de *marketing*);
- obstáculos associados à estratégia de negócio (rentabilidade insuficiente, dificuldade em receber dentro dos prazos);
- custos com pessoal e a carência de competências de gestão evidenciadas pelos empresários.

A gestão das novas empresas deve tornar-se cada vez mais empreendedora, de forma a assegurar a sua sobrevivência e o seu crescimento no mercado. A formação e a capacidade dos responsáveis vão determinar a estratégia da empresa.

As taxas de mortalidade das empresas são muito elevadas. Em 2013, verificou-se que a taxa de sobrevivência das *Startups* no ano do seu nascimento foi de 65%, tendo sido o valor mais elevado desde 2008. No entanto, apenas 50% das *Startups* ultrapassa o terceiro ano de vida e só 39% sobrevive ao quinto (Informa D&B, 2015).

Considerando que o desenvolvimento económico depende, sem dúvida, da criação de novas empresas e da sua sustentabilidade, interessa compreender os fatores que promovem o sucesso das empresas. Como defende Drucker (2002, *apud* Barros, Fiúsa e Epiranga, 2005)⁶, montar um negócio é uma etapa de um processo empreendedor mas não chega. É preciso «criar algo novo e diferente, seja produto, serviço ou tecnologia ou ainda, mudar e transformar valores, seja fornecendo produtos ou serviços de forma diferente, renovada e única».

3.2. Construção do Modelo de Análise

As grandes empresas trabalham maioritariamente com economias de escala, isto é, com produções em massa de produtos e/ou serviços orientados para mercados amplos e abrangentes. Estas empresas não aproveitam pequenos nichos de mercado que envolvem pequenos volumes de negócio, não atendem a necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes, nem valorizam oportunidades passageiras que exigem decisões rápidas e alterações de estratégias, que só conseguem ser aproveitadas pelas pequenas e médias empresas. Graças à flexibilidade que apresentam, com estruturas mais simples, mais ágeis e mais baratas, apresentam vantagens competitivas, conseguindo com maior facilidade uma especialização, integrando tecnologia, qualidade e competitividade (Chiavenato, 2012).

Este estudo privilegia a atividade das PME's que em 2011 correspondiam a 99,9% das empresas portuguesas, principalmente das *Startups* que são responsáveis por cerca de 46% do emprego anualmente gerado pelo universo empresarial em Portugal, (Informa D&B,

⁶ Drucker, Peter – **Inovação e espírito empreendedor; prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2002 ISBN 8522108595.

2015). As PME's, detendo menos recursos que as grandes empresas, utilizam a criatividade e a inovação para superar a concorrência e ampliar o mercado onde atuam.

3.3. Desenho da Investigação

A nossa pesquisa foi realizada tendo como base uma análise exploratória. Pretendemos realizar análise documental sobre empreendedorismo, inovação e crescimento económico em Portugal e análise qualitativa a concretizar através de entrevistas a *Startups*.

Tendo como objeto de estudo a capacidade empreendedora enquanto capital humano, concedendo ênfase à dimensão estratégica e ao seu impacto sobre o desempenho nas pequenas e médias empresas, pretendemos verificar como as empresas interpretam e aplicam os conceitos de inovação e gestão do conhecimento no contexto das suas atividades.

3.4. População e Amostra

A amostragem constitui o processo de seleção de sujeitos que participam numa investigação, na qual, é imprescindível a definição dos procedimentos que levaram à seleção de uma dada amostra. Nesta investigação a amostragem deu origem a uma amostra de conveniência.

Entende-se por amostra probabilística aleatória aquela que é obtida através de procedimentos de seleção aleatória dos seus membros, a partir de uma população alvo, definindo-se uma grelha de amostragem da qual resulta uma amostra (Antunes, 2011). A obtenção de uma amostra probabilística exige que se obtenha uma listagem com todos os elementos da população. Quando tal não é possível, a amostragem aleatória torna-se inviável, recorrendo-se a uma amostragem não probabilística.

Neste estudo a população considerada é o universo das *Startups*. Caracterizamos uma *Startup* por ser uma PME que inicia a sua laboração com custos de manutenção muito baixos, conseguindo um rápido crescimento e lucros elevados. Do universo das *Startups* definiram-se, aproximadamente, 200 empresas a quem foram enviadas solicitações para participação no estudo, de que resultou uma amostra com as 8 empresas que responderam às questões da entrevista.

Esta amostra, constituída pelas 8 empresas, é uma amostra de conveniência. Entende-se por amostra de conveniência aquela que se obtém reunindo os elementos da população que

se encontram disponíveis. Segundo Sousa e Batista (2011) a amostra de conveniência não é representativa da população, uma vez que, ocorre quando os elementos da amostra escolheram participar voluntariamente ou quando são escolhidos por uma questão de conveniência do investigador. Apresenta como vantagens, o menor consumo de tempo e menor dispêndios monetários.

3.5. Recolha e Tratamento de Dados

Houve grandes dificuldades em conseguir a colaboração das empresas contactadas para o estudo. Procedeu-se a um contacto através de correio eletrónico a cerca de 200 empresas a solicitar a participação no estudo, através da realização de uma entrevista a um dos seus responsáveis. As empresas mostraram pouca disponibilidade para participarem no estudo, alegando que o responsável se encontrava ausente ou que os horários sobrecarregados não permitiam, além de na maioria não ter havido qualquer resposta.

Foram realizadas entrevistas através de um questionário, respondidas através de correio eletrónico e composto por 15 questões. A primeira questão pretende obter informações sobre a empresa no que se refere à data de fundação, capital social, investimento inicial e número de trabalhadores. As restantes questões procuram obter informação sobre o tipo de investimento, sobre a utilização de inovação e tecnologia e sobre as habilitações dos sócios e colaboradores. Com o intuito de melhor compreender a forma de crescimento da empresa, foram também realizadas perguntas sobre os valores das exportações e sobre a gestão de conhecimento na empresa.

O questionário foi elaborado através da utilização de questões abertas para permitir aos inquiridos expressarem as suas opiniões e permitir um completo grau de liberdade nas respostas. Esta técnica de recolha de dados pode possibilitar ao investigador recolher informações mais detalhadas do que aquelas que poderiam ser obtidas através de perguntas fechadas.

Os dados obtidos através do questionário foram trabalhados, registados em tabelas e gráficos e sujeitos a uma análise de conteúdo.

A análise de conteúdo define-se como um conjunto de técnicas de análise de comunicação escrita que visa, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, criar indicadores (quantitativos ou não) relativos a condições de produção e receção de mensagens. A aplicação da análise de conteúdo a um conjunto de

entrevistas pressupõe várias etapas. Inicia-se o procedimento com uma leitura «flutuante» do texto das respostas, seguida do estabelecimento de hipóteses e clarificação dos objetivos.

A análise de conteúdo enquanto técnica não é uma análise de discurso, isto porque, na análise de conteúdo categorial que utilizámos, pretende-se isolar «temas» ou categorias. Não se trata de verificar quantas vezes uma palavra ou uma frase foram utilizadas, mas sim de se proceder à codificação de segmentos, ou classes de equivalência definidas a partir de significações definidas pelo codificador.

Segundo Bardin (2009) o conjunto das entrevistas realizadas constitui o corpus da investigação. Pretendemos proceder a codificação tendo como referência o léxico utilizado quando questionámos os entrevistados acerca da questão da inovação e da gestão do conhecimento.

O procedimento na análise categorial pretende classificar elementos do texto que se produziu com as respostas às entrevistas. As categorias são rúbricas ou classes que reúnem um grupo de elementos.

O critério de categorização pode ser semântico, sintático ou de léxico, (Bardin, 2009) e optámos por categorização lexical.

Todos os entrevistados têm em comum um tema, a inovação empresarial e uma unidade de contexto, serem empresas muito recentes. É nosso objetivo analisar as mensagens destes emissores nos diferentes relacionamentos com a unidade de contexto (Bardin, 2009).

O objetivo da investigação é descortinar o que se encontra por detrás do discurso dos entrevistados no que respeita à gestão da inovação e do conhecimento, aplicados à atividade empresarial.

4. Apresentação de Resultados

4.1. Caracterização da Amostra

Responderam às entrevistas as 8 empresas identificadas no Quadro 4.1, que se enquadram na classificação de Pequena e Média Empresa de acordo com o Decreto-lei 372/2007 de 6 de Novembro, sintetizado no Quadro 4.2.

Tabela 4.1 - Empresas que responderam ao inquérito

Empresas	Setor de atividade	Data fundação	Trabalhadores
Science4you	Brinquedos científicos	2008	150
Flywell	Viagens e Turismo	2006	14
Gas2	Projetos imobiliários	2006	10
Pharmassistant	Produtos médicos	2014	7
Predipereira	Imobiliário	2009	5
Gumelo	Produto agroalimentar	2012	5
OF Produções	Eventos	2009	4
Beyondevices	Produtos médicos	2012	4

Tabela 4.2 - Decreto-Lei 372/2007 de 6 de Novembro

Classificação da empresa	Número de trabalhadores	Volume de negócios
Micro empresa	< 10	< 2 milhões de Euros
Pequena empresa	< 50	< 10 milhões de Euros
Média empresa	< 250	< 50 milhões de Euros

No que diz respeito à classificação das empresas, segundo o número de trabalhadores a amostra é composta por cinco micro empresas, duas pequenas empresas e uma média empresa que atuam na sua maioria em nichos de mercado muito específicos.

O capital social de todas as empresas entrevistadas teve origem em Portugal, embora duas delas (Pharmassistant e a Beyonds services) também beneficiassem no seu arranque de capital estrangeiro.

Tabela 4.3 - Origem do capital inicial das empresas

Empresa	Origem do Capital inicial
Science4you	Nacional
Flywell	Nacional
Gas2	Nacional

Pharmassistant	Nacional e estrangeiro
Predipereira	Nacional
Gumelo	Nacional
Of	Nacional
Beyondevices	Nacional e estrangeiro

As empresas que compõem a amostra são *Startups* de sucesso confirmado, que têm visto a sua faturação a aumentar ao longo dos anos, são conhecidas do público em geral e galardoadas com prémios nacionais.

A Science4you é uma empresa que se dedica ao desenvolvimento, produção e comercialização de brinquedos que ensinam enquanto divertem. Uma das linhas de brinquedos da empresa procura alertar para temas de proteção ambiental, tais como as alterações climáticas, as energias renováveis e o desenvolvimento sustentável do planeta. A empresa recebeu o prémio «Produto do Ano - Portugal 2015» e o Grande Prémio de Marketing e Inovação na categoria de brinquedos didáticos. Tendo iniciado a sua atividade em 2000, registou durante o ano de 2013 vendas acima de 3 milhões de euros, duplicando as vendas do ano anterior e apostando na internacionalização. Através da sua página na Internet é possível ao público, conhecer os produtos, saber onde se localizam os pontos de venda e fazer compras *online* (Science4you, 2013).

O Grupo Fly Well é uma empresa que atua na área de Viagens e Turismo, oferecendo, além de programações dos operadores turísticos, soluções personalizadas à medida do cliente. Iniciou a sua atividade em 2006 e detém uma página de internet que permite ao potencial cliente pesquisar ofertas promocionais, consultar e marcar viagens e alojamentos (Grupo Fly Well, 2015).

A GAS2 é uma empresa de serviços especializados na área de projetos imobiliários, formada em 2006, que realiza avaliação imobiliária e projetos de chave na mão, tendo em conta a compatibilidade entre os desejos do cliente, as exigências do local e as normas legais aplicáveis. Também detém uma página de Internet onde é possível visualizar os vários projetos da empresa (GAS, 2015).

A Pharmassistant desenvolve soluções para garantirem que os doentes tomam os medicamentos à hora certa de acordo com as indicações médicas. O dispositivo possui um alarme que é ativado à hora da toma do medicamento, e simultaneamente, é enviada uma

informação para o familiar responsável pelo doente, caso o alarme seja ignorado pelo doente. A empresa fundada em 2014 alterou o seu nome para *Line Health*, e recebeu durante este ano várias menções na comunicação social, além do prémio Grants 4Apps da Bayer (Line Health, 2015).

A Predipereira é uma empresa de mediação imobiliária, criada em 2009, que se dedica a compra, venda, trespasse e arrendamento de imóveis. Apoia os clientes em todo o processo de emissão da documentação e no pós-venda. A sua página de Internet facilita a partilha com os clientes da sua carteira de imóveis, onde é possível ver fotografias e obter outras informações, desde preço, localização e data de construção, além de poder fazer marcação de visita ao local (Predipereira, 2015).

A Gumelo, fundada em 2012, vende uma forma de cultivar cogumelos em casa, possíveis de comer depois de cultivados e que crescem em borras de café. As pessoas que queiram experimentar acompanham todo o processo de desenvolvimento dos cogumelos até à colheita. A compra das embalagens para produção dos cogumelos pode ser adquirida através da sua página de internet, que além de explicar o conceito do produto, tem uma loja *online* (Gumelo, 2015).

A BeyonDevices é uma empresa criada em 2012 e que explora nichos de mercado de embalagens e dispositivos médicos para a indústria farmacêutica. Presentemente, lançou no mercado um inovador aplicador vaginal, único e patenteado. Têm em desenvolvimento um dispositivo inalador de cápsulas de custo reduzido e um dispositivo eletrónico capaz de controlar a posologia indicada pelo médico ao doente (BeyonDevices, 2015).

Por fim, a OF Produções criada em 2009 e que desenvolve junto dos jovens festas, viagens de curta duração, como é o caso de fins-de-semana *team building* e viagens universitárias. A empresa realiza o planeamento, execução e avaliação de eventos, proporcionando momentos de lazer, diversão e convívio. A sua página de internet apresenta a empresa e disponibiliza fotografias de eventos anteriores (OF Produções, 2013).

4.2. Tratamento e análise dos dados

Tabela 4.4 - Categoria: Importância da Inovação

Categoria: Importância da inovação
O conceito de inovação não está esclarecido pelos empresários - de produto, de serviço, de processo Léxico: Fundamental
Subcategoria : Inovação em Percentagem no investimento inicial
Apenas duas empresas foram capazes de quantificar Léxico- crescimento; constante; ADN, importante
Subcategoria : Dificuldades no crescimento
Financiamento Léxico: contínua inovação; financiamento; investimento; custos de entrada

Tabela 4.5 - Categoria: Gestão do conhecimento

Categoria: Gestão do conhecimento
O conceito de gestão de conhecimento não está esclarecido na sua aplicabilidade empresarial. Há confusão com processos de comunicação organizacional. Léxico: desenvolver produtos, serviços inovadores, melhoria de produtos e serviços
Subcategoria: Apoio de entidades públicas
O tipo de apoios de entidades públicas para a investigação, não está esclarecido. Um dos empresários confundiu investigação científica para aplicação empresarial, com investigação policial. Léxico: abertura, acesso a novas tecnologias
Subcategoria: Ligação a Universidades
50% das empresas não avaliam utilidade de ligação com Universidades.

4.2.1. Construção de indicadores para análise categorial

Tabela 4.6 - Indicadores para análise categorial

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
INOVAÇÃO	a) Capital de risco	O capital Social em 60% das empresas inferior a 10.000€	...fundada oficialmente a 30 de Janeiro de 2008... capital social de 55 mil euros, em que 45 mil constituem micro capital de risco.
	b) Capital Social	Apenas duas empresas iniciam com um Capital Social com valores acima dos 50.000€	20/1/2012...6000€....a empresa é participada por um grupo de business angels
		Existência capital de risco e ajudas de business angels no auxílio ao investimento inicial em mais de 50% da	...fundada em 2006... capital social de 5000€..não temos participação de capital de risco...

		<p>nossa amostra</p> <p>2012...o capital social é de 1.000€ (atual 63000€); .sim....(capital de risco).</p> <p>Temos acordos de confidencialidade que não podemos quebrar...2014</p> <p>Unipessoal...sem quaisquer participações de risco... capital social 5000€... 13 de março de 2009</p> <p>....fundada no dia 22 de Maio de 2006...não temos participação de capital de risco... o capital social de 100000€</p> <p>9-09-2009...na teoria foi 0 Euros...não havia necessidade de grande investimento inicial....</p>
	Hipóteses de crescimento / Dificuldades	<p>...necessidade contínua de inovação</p> <p>...mercado muito específico</p> <p>...falta de divulgação, promoção e marketing internacional</p> <p>...foco em determinados mercados</p> <p>...estabilidade profissional dos clientes....</p> <p>...capacidade de investimento...</p> <p>...falta de financiamento....falta de dinheiro</p> <p>...tempo dos registos...custos de entrada</p> <p>Melhorar os Produtos, Serviços e processos, ultrapassando as dificuldades de captação de recursos, permitindo entrada em novos mercados.</p>
	Importância do investimento em inovação/Percentagem da inovação no investimento inicial	<p>A inovação e investimento em inovação são fundamentais para o crescimento</p> <p>Inovamos através da criatividade</p> <p>Serviços de arquitetura e imagem 3D exigem inovação constante</p> <p>A inovação faz parte do ADN de qualquer startup...é a nossa razão de existir</p> <p>...inovação no ramo imobiliário é bastante importante....</p> <p>...importante...80% do capital inicial....</p> <p>Todas as empresas consideram a importância da inovação no investimento inicial, mas apenas duas empresas conseguiram indicar o seu «peso» no inicial</p>

			40%
			...não se justifica despende fundos em inovação....
GESTÃO DE CONHECIMENTO	Incitação à inovação através da gestão do conhecimento	O tema do impulso à inovação através da gestão conhecimentos não está bem esclarecido, muitas vezes confundido pelos empresários com a comunicação empresarial e circuito de informação ou com a capacidade para desenvolvimento de produtos	...a constante capacidade de desenvolver novos produtos
			...novos horizontes ...permitem oferecer serviços inovadores
			...capacidade de desenvolver novos produtos
			...mais que gestão do conhecimento é a comunicação
			...métodos inovadores no marketing
			...todos os colaboradores podem sugerir melhorias nos produtos/serviços
			...inovação na empresa
			...não responde....
	Importância da ligação com universidades e do apoio de entidades públicas à investigação	A relevância deste tema também não é reconhecida pelos empresários na sua plenitude, observando-se que o reconhecimento do funcionamento em rede não aparece identificado	Sim
			Não
			Sim
			Não se aplica
			Sim
			Não
			Sim
	Importância da gestão do conhecimento na estratégia da empresa	A maioria das empresas considera fundamental incutir uma estratégia de conhecimento na empresa	Fundamental
			Fundamental
			Fundamental
			Essencial
			Não
			Muito importante
			Fundamental
			Média
	Apoio de entidades públicas de investigação	A maioria das empresas não considera pertinente o apoio de empresas públicas no seu ramo de negócio. Para alguns empresários, o conceito não está bem esclarecido.	...estamos recetivos a todo o tipo de parcerias
...no nosso ramo não existe muito a aprofundar			
Sim. Gestão e Marketing Internacional			
...porquê distinguir entre			

			públicas e privadas?
			...branqueamento de capitais
		desenvolvimento de testes
			...não apostamos na inovação
			...acesso a novas tecnologias

4.2.2. Quadro Síntese

Tabela 4.7 - Quadro Síntese

INOVAÇÃO	Capital de risco	Essencial
	Crescimento	Inovação, captação de recursos e novos mercados
	Importância/Percentagem do investimento inicial	Importante , mas não perceção sobre o peso percentual
GESTÃO DO CONHECIMENTO	Incitação à inovação através da gestão do conhecimento	Não está bem esclarecido, muitas vezes confundido pelos empresários com a comunicação empresarial
	Colaboração com universidades e entidades de investigação	Valor da rede não reconhecido
	Importância reconhecida da gestão do conhecimento na estratégia da empresa	Valor atribuído
	Entidades públicas de investigação	Não reconhecido. Para alguns empresários, o conceito não está bem esclarecido

4.3. Apuramento dos Resultados da Amostra

A recolha de informação através de entrevistas na área das *Startups* não se revelou tarefa fácil. Deparamo-nos com algumas dificuldades em encontrar empresas dispostas a colaborar, sendo invocadas diversas razões, mesmo quando referimos tratar-se de entrevistas com objetivo de participação numa investigação de nível universitário.

As empresas que responderam às entrevistas propostas atuam em diferentes sectores económicos, foram fundadas entre 2006 e 2014 e são produtoras de bens e serviços. A Pharmassistent, a Gumelo e a Beyondevices são as empresas da nossa amostra mais recentes no mercado, com um período de abertura inferior a 3 anos. Em contrapartida, as

restantes empresas já se encontram no mercado há mais de 6 anos, estando incluídas no reduzido grupo de empresas em Portugal que ultrapassam o quinto ano de vida.

É comum associarmos o arranque inicial de uma empresa a um investimento elevado, no entanto as empresas da nossa amostra iniciaram a sua atividade com um valor de capital social bastante reduzido. O capital social inicial em cerca de 60% das empresas foi inferior a 10.000 Euros, sendo apenas duas empresas que iniciaram a sua atividade com capital social superior a 10.000 Euros, como é o caso da FlyWell com 100.000 Euros e da Science4you com 55.000 Euros.

O capital social da Science4you, foi na sua grande maioria capital de risco, que se juntou aos 1.125 Euros de investimento pessoal realizado pelo seu fundador. A Beyondevices, que iniciou a sua atividade com um capital inicial de 1.000 Euros, também beneficiou de investimentos por parte de empresas de capital de risco, aumentando o seu capital social para 63.000 Euros. A Gumelo é participada por um «Clube» denominado «Business Angels». Já a Pharmassistant, não respondeu à questão sobre valor de capital social inicial nem sobre a participação de empresas de capital de risco, mas não será especulativo concluirmos que se pode enquadrar no grupo de empresas que beneficiaram de capital de risco, tendo em conta a sua especificidade e área de atuação.

O capital de risco é uma vantagem para o arranque das empresas, permitindo a estas fazer face às necessidades de capital e também ao aconselhamento nos processos de gestão. É uma das principais fontes de financiamento para as jovens empresas e apresenta vantagens relativamente ao crédito bancário ou sobre a angariação de investidores privados por ser dirigido a projetos concretos tendo em conta o seu potencial de crescimento. O capital de risco perspetiva o crescimento das empresas, sendo do seu interesse o sucesso das empresas e não os juros do capital investido (IAPMEI, 2006). Os *Business Angels* são investidores individuais, pessoas individuais ou empresas, que investem capitais, conhecimentos, experiências e ainda permitem acesso a uma rede de contactos cujos trabalhos estejam associados a projetos empreendedores que se encontrem na sua fase inicial.

No que diz respeito ao investimento em inovação, só a OF Produções considerou não haver investimento em inovação, alegando serem uma empresa de serviços e que não produzem produtos. Esta empresa organiza eventos recorrendo a *outsourcing*, sendo a sua função a de gerir recursos existentes com vista à satisfação do cliente. Todas as outras empresas

entrevistadas, atribuem uma grande importância ao investimento em inovação, embora tenham sentido dificuldades em responder quando consultadas acerca do valor percentual sobre o investimento em inovação. Para a Science4you a inovação e o investimento em inovação são fundamentais para o seu crescimento, permitindo diferenciar-se dos seus concorrentes. A Pharmassistant declara que a inovação é a razão da existência da empresa e conseqüentemente de todo o investimento. A Gumelo informa que o investimento em inovação é muito importante para a empresa e valoriza esse investimento em 80% do capital inicial. Já a Beyondevices afirma que o investimento em inovação foi de 40% sobre o investimento inicial.

Todas estas empresas efetuam inovações no produto, criando nos consumidores necessidades que anteriormente não existiam e cuja satisfação possibilita o seu crescimento. Para manter o crescimento estas empresas continuam a investir em inovação. A Science4you investe regularmente no desenvolvimento de novos produtos que lhes permita a entrada em novos e diferentes segmentos de mercado e na aquisição de maquinaria com vista a melhorar o processo de fabrico. Está neste momento em desenvolvimento na empresa, a linha de brinquedos Tech4you, que inclui *tablets*, drones e *smartphones* exclusivos para crianças. A Science4you aponta como maior dificuldade a «necessidade contínua de inovação e capacidade para estar a par das principais tendências» de modo a «disponibilizar uma oferta inovadora e diversificada aos nossos consumidores». A Beyondevices tem em vista a continuidade do investimento em inovação, recorrendo ao registo de patentes dos seus produtos, estando já neste momento a desenvolver um novo dispositivo inalador capaz de controlar a posologia recomendada pelo médico. Outra empresa que tem em vista investimentos em inovação é a Gumelo, mas declara existirem dificuldades, nomeadamente, na capacidade de investimento necessária. Relacionar crescimento com a investimento em inovação também está no propósito da Pharmassistant, afirmando mesmo que para existir crescimento nas empresas de alto potencial «é necessário haver investimento». Esta empresa efetuou um pedido de registo de uma nova patente e aponta que as suas maiores dificuldades estão relacionadas com o interesse que suscitam em vários tipos de mercado e de *stakeholders*, sendo, por isso, necessário «ter prioridades estabelecidas e bem claras». A natureza do investimento português é também apontada como um desafio devido ao seu conservadorismo quando comparado com outros países, como por exemplo o Reino Unido ou os EUA.

No caso das empresas FlyWell, GAS2 e Predipereira, que comercializam produtos não inovadores, viagens e turismo, serviços de arquitetura e imobiliário, a inovação está presente nos processos de venda utilizados pelas empresas. A FlyWell indica que a inovação está presente sempre que desenham novos pacotes de viagens, através da criatividade que colocam ao serviço do cliente na procura da resposta às suas necessidades. Estão já a investir na abertura de uma nova loja e depende muito da tecnologia da informação, uma vez que, os sistemas de reserva de hotéis e de aviões funcionam via internet. A maior dificuldade que sentem prende-se com a especificidade do mercado em que atuam, que é composto na sua maioria por imigrantes que procuram viagens para destinos distantes de Portugal. A GAS2, atribui uma grande importância à inovação nos seus projetos de arquitetura e imagem 3D, tendo em vista um investimento a curto prazo. Esta empresa investe principalmente em tecnologia de computação. Apontam como principal dificuldade a divulgação, promoção e *marketing* internacional. As empresas Predipereira, FlyWell e GAS2, entendem que é importante realizar um investimento em tecnologias informáticas, no sentido de permitir ao cliente o «acesso a pesquisa de imóveis em qualquer parte do mundo». Para os mediadores, é extremamente importante do mesmo modo que se acede aos imóveis, «aceder a toda a documentação para a realização de um negócio, via internet, sem haver necessidade de usar papel». A empresa prevê investimento em inovação, com vista à utilização de *hardware* capaz de automaticamente exportar «todos os imóveis para mais de 40 portais imobiliários nacionais e internacionais».

Verificámos que 62,5% das empresas entrevistadas são exportadoras. A Science4you possui uma sucursal em Espanha e no Reino Unido, permitindo-nos conotar como a empresa da nossa amostra mais consolidada internacionalmente. A Beyondevices e a FlyWell utilizam agentes no estrangeiro e a Gumelo comercializa os seus produtos recorrendo a distribuidores. A Pharmassistent ainda não exporta mas está a realizar contactos com o mercado americano e alemão, o que é um bom sinal, considerando que a empresa só iniciou a sua laboração em 2014.

O tema da gestão de conhecimento foi avaliado de forma distinta pelas empresas entrevistadas, tendo sido por vezes confundida pelos empresários com a comunicação empresarial e circuito de informação.

Algumas empresas referiram a importância da formação a nível superior e da necessidade de estabelecer contactos com universidades que desenvolvem atividades nas suas áreas de trabalho, com vista a desenvolver parcerias que melhoram a credibilidade e qualidade dos

produtos. A troca de conhecimentos nas empresas é incentivada e reconhecida como forma de melhorar o produto, o serviço e a criatividade, impulsionando a empresa para a inovação.

4.4. Resposta às questões teóricas

O presente trabalho apresenta como principal objetivo perceber o impacto do empreendedorismo e da inovação nas PME.

A economia portuguesa caracteriza-se pela competitividade e está relacionada com a quota de mercado, através dos resultados da empresa, da necessidade de diferenciação face a um mercado cada vez mais competitivo, da necessidade de inovar e de criar ou melhorar os produtos e/ou serviços e os processos.

As empresas devem definir uma boa estratégia que permita saber gerir e partilhar o conhecimento.

Com o sentido de relacionar o nosso objeto de estudo com os temas atuais existentes na doutrina, elaborámos uma análise das entrevistas realizadas às 8 empresas da nossa amostra com objetivo de responder às questões de investigação que anteriormente tinham sido elaboradas através do capítulo sobre a revisão da literatura desta dissertação. As nossas questões de investigação incidem sobre a inovação, a gestão de conhecimento, o crescimento e internacionalização das PME's a atuarem no mercado português.

Para uma melhor perceção voltamos a redigir as nossas questões de investigação:

- 1º. Que importância tem a inovação no arranque de novos negócios em Portugal?
- 2º. Será que a inovação está diretamente relacionada com a internacionalização?
- 3º. Quais os fatores garantes de sustentabilidade das PME's?
- 4º. Qual a importância que as PME's atribuem à Gestão do conhecimento?

4.4.1. Questão de Investigação 1

A primeira questão pretendia elucidar sobre a importância que a inovação tem no arranque de novos negócios em Portugal.

Considerando a nossa amostra e numa primeira análise, verificamos que todas as empresas da nossa amostra atribuem importância à inovação no arranque de novos negócios em Portugal. A grande maioria iniciou a sua atividade tendo por base a criação de um novo

produto ou a inclusão de um novo processo para vender um produto antigo. Estes mecanismos de inovação podem aparecer sob o formato da inovação radical e inovação incremental, anteriormente abordadas no subcapítulo 2.2 desta dissertação, que conforme mencionado por Freeman (1988) aborda uma inovação do produto ou processo (incremental), ou introduz um produto ou processo completamente novo (radical).

Observamos a inovação em produto nas áreas da produção de brinquedos científicos, de produtos médicos e de produtos agroalimentares. Estas empresas aperceberam-se de oportunidades de negócio num nicho de mercado que não eram considerados pelas grandes empresas. O processo de desenvolvimento dessas empresas permitiu que a criação de novos produtos originassem o desenvolvimento de produtos derivados como é o caso específico da Science4you. Para manter a competitividade e garantir a sobrevivência da empresa, existe uma necessidade de se introduzir inovações incrementais a nível do processo, introduzindo melhorias na capacidade produtiva. Por outro lado, o desenvolvimento possibilita a criação de produtos completamente diferentes (inovação radical), facilitando o aparecimento de novas oportunidades de negócio e o acesso a novos nichos de mercado, como são os casos das empresas Beyondevices e a Pharmassistant.

As oportunidades para a criação de um novo negócio ou novo produto podem surgir repentinamente, sendo que a capacidade superior do empreendedor se verifica em ter capacidade para as detetar e saber com elas criar valor para a empresa.

As mudanças de perceção são uma das características da inovação apontadas por Drucker (1986). A necessidade de novos processos e novos conhecimentos são outros dos fatores apontados. Visam permitir o desenvolvimento das tecnologias. Considerando as alterações numa indústria, resultantes de alterações de mercado, de condições tecnológicas ou de mudanças na concorrência tradicional, a inovação pode revelar-se uma necessidade para fazer face à concorrência.

A inovação em processo surge principalmente do desenvolvimento de tecnologias (eletrónica, *software* e outras) que são incorporadas nos produtos comercializados pelas empresas, tornando-as aliciantes para um público específico, tal como nos informam a FlyWell, a GAS2 e a Predipereira. Segundo os autores Cantwell (1992) e Albach (1996), a capacidade que cada economia tem para investigar proporciona às empresas nelas situadas uma possibilidade acrescida de melhoria tecnológica, que constitui um importante fator de competitividade.

A introdução de inovação de processos além de alterar o produto a vender, tem também repercussões no modo como é comercializado permitindo um aumento da qualidade do produto. No entanto, não obstante existir esta necessidade de inovar, assumida pelas empresas pertencentes à nossa amostra, verificámos que nem todas as empresas têm em perspetiva um investimento a curto prazo.

Caetano [et al.] (2013) indicam-nos que uma das principais razões de não existir investimentos constantes em inovação é a própria cultura nacional, ou seja, as nossas normas sociais e culturais portuguesas não incentivam ao investimento em inovação. Estas carências começam no sistema educativo que deveria elaborar uma abordagem mais integrada da economia em geral, bem como de conceitos como o empreendedorismo e a inovação.

4.4.2. Questão de Investigação 2

A segunda questão de investigação confronta a inovação com a internacionalização, tentando perceber se a inovação está diretamente relacionada com a internacionalização.

Quando inquiridas a maioria das empresas entrevistadas não conseguiram expressar a sua opinião sobre uma possível estratégia de afirmação do país como país exportador de produtos. Mereceu a nossa atenção a resposta da Science4you ao afirmar que «a capacidade de se conseguir reter no país os nossos talentos, que terão assim a possibilidade de facultar o seu *know how* e especialização às empresas portuguesas. Desta forma, conseguirão criar valor acrescentado, bem como produtos e serviços inovadores que terão a capacidade para captar a atenção e o reconhecimento internacional.»

Com exceção das empresas Predipereira e OF Produções, todas as restantes empresas associadas à nossa amostra exportam os seus produtos para países estrangeiros, existindo até empresas com presença assegurada nesses países, quer através de abertura de sucursais ou através de agentes locais. A internacionalização surge como uma opção para a sobrevivência das jovens empresas, ao depararem-se com um mercado global vastíssimo que pode assegurar o seu crescimento e o desenvolvimento de novos produtos.

A globalização impôs 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. O mercado em Portugal encontra-se muito competitivo e não existe muito espaço de manobra para novas empresas. A inovação surge

como fator fundamental, uma vez que, permite explorar novos nichos de mercado, a nível interno ou externo. Kim e Mauborgne (2004) abordam este tema, caracterizando os mercados em *Red Ocean*, numa perspetiva de um mercado muito competitivo, onde existe abundância de produtos e serviços com as mesmas características e *Blue Ocean*, onde se verifica um mercado a explorar, um «espaço desconhecido do mercado», com um conjunto de inovações que permitem uma organização distanciar-se da concorrência.

A fixação pela vantagem competitiva sobre os concorrentes é uma constante, mas não se prevê ser a melhor estratégia, ou melhor, não deve carecer um sentido único de estratégia, mas sim um fator para uma melhor rentabilidade. A inovação permite obter vantagens competitivas, visto que, para além de proporcionar às empresas a exploração nos mercados internos, permite às empresas colocarem produtos em mercados internacionais, através da exportação. As empresas vão assinalando a sua presença internacional, através de sucursais ou através de parcerias em mercados onde o seu produto/serviço é visto como uma novidade. A opção de parcerias locais parece ser a mais viável e a mais utilizada pela maioria das empresas da nossa amostra que indicam ter representação internacional. Podemos considerar que estas parcerias permitem beneficiar do conhecimento existente e dos canais de distribuição das empresas locais.

Concluimos que a internacionalização surge como vantagem para as empresas que pretendem crescer e que procuram novos nichos de mercados para os seus produtos, e adicionalmente, permite explorar novas invenções, criando novos produtos para as necessidades existentes nesses novos mercados. Estas empresas por desenvolverem produtos inovadores, rapidamente se tornam líderes no seu país de origem. Por outro lado, concluimos que ao estagnar as empresas põem em risco a sua sobrevivência futura. Finalizando afirmamos que a internacionalização surge na maioria das vezes, claramente, como consequência do processo de inovação.

4.4.3. Questão de Investigação 3

A terceira questão procura definir quais os fatores garantes de sustentabilidade das PME's. Com base nos casos estudados, concluimos que os principais fatores garantes da sustentabilidade das PME's são:

- a inovação contínua;

- o acesso ao capital de risco;
- o acesso a novos mercados e a internacionalização;
- o conhecimento.

Ser empreendedor não significa apenas criar um negócio, significa sim criar um novo e diferente conceito de negócio que permita satisfazer as necessidades de um público alvo. Uma empresa para se manter no mercado deve estruturar e implementar uma cultura de inovação e melhoria contínua. Todos os seus produtos devem ser continuamente avaliados, porque se a empresa estagnar a sobrevivência é ameaçada. Segundo Johnes (1999) a inovação não deve ser uma procura isolada de lucro, deve ser contínua, fazendo parte da cultura empresarial. Só a inovação contínua pode garantir a presença da sua posição no mercado, dado que, a qualquer momento pode surgir um novo concorrente com um novo produto e que seja aceite num mercado de forma mais satisfatória. Os autores Teece e Pisano (1994) abordam a estratégia de inovação das empresas tendo em conta o conhecimento aprofundado da posição atual, elenco dos percursos possíveis e conhecimento acerca das necessidades de mudança organizacional, inerentes a cada percurso, entendido enquanto alternativas possíveis e capacidade para atrair oportunidades no seu ambiente de negócio.

Como forma de concretizar a inovação de processos poderemos referir (Utterback, 1996), utilização de novos materiais, alteração de tarefas e as novas formas de organização do trabalho. A inovação contínua exige acesso a um investimento constante e tem como resultado a procura pelas empresas de novos recursos financeiros. Para as PME's o capital de risco surge como uma ferramenta fundamental, visto que, funciona de modo diferente do financiamento tradicional. Os empréstimos bancários permitem às instituições financeiras receber os juros sobre o capital emprestado. Por falta de conhecimento verificamos muitas empresas com os seus bens hipotecados, que tinham servido de garantias em caso de incumprimento. Muitas vezes esta situação pode ser evitada através do capital de risco, uma vez que, os investidores comprem uma participação de determinada empresa e em troca oferecem os seus conhecimentos e orientações a nível empresarial.

O posicionamento estratégico, é definido por Porter (1980), afirmando que as opções estratégicas de uma organização face ao mercado em que exerce atividade é cada vez mais relevante para o sucesso das pequenas e médias empresas. Têm sido apontadas várias razões para justificar esta afirmação. A globalização, a circulação de pessoas e bens com

cada vez menos restrições, tem criado mercados mais competitivos, e se é verdade que há uns anos uma pequena empresa poderia facilmente sobreviver numa economia à escala nacional, o aparecimento de mercados mais abrangentes e internacionalizados veio alterar essa realidade.

Nesse sentido a internacionalização também nos surge como fator garante de sustentabilidade das PME's, visto que, através de produtos/serviços inovadores a empresa pode alargar o seu mercado e aumentar o seu número de clientes. Ao exportar a empresa pode aumentar o seu potencial de lucro e assim viabilizar a inovação contínua, o seu crescimento e garantir a sua sobrevivência.

Por fim, o conhecimento, posto que, é do conhecimento que nasce a inovação. Segundo Catalão (2012), o conhecimento disponível de uma organização depende do conhecimento constituído através das informações adquiridas ao longo de tempo pelos indivíduos que integram a organização e também por todas as informações disponíveis na envolvente exterior à organização. O conhecimento é importante para a criação e desenvolvimento de novas ideias. Pode surgir através de ideias ou experiências dos indivíduos ou das próprias organizações. De acordo com Martins (2010), a informação altera o conhecimento que existia até então sobre um determinado assunto proporcionando um novo ponto de vista sobre os dados e acontecimentos existentes.

4.4.4. Questão de Investigação 4

A nossa quarta e última questão de investigação foi realizada com intuito de definir a importância que as PME's atribuem à gestão do conhecimento?

Em Portugal, temos verificado o surgimento de novas empresas que atuam em áreas de grande nível tecnológico, têm elevado potencial de crescimento e com produtos de grande capacidade o que lhes permite competir a nível internacional. Enquanto no passado existia uma maior preocupação em saber gerir os ativos tangíveis e potencializa-los de forma a exprimir o sucesso económico de uma dada empresa, atualmente, a preocupação com outros fatores como o capital humano são uma constante nas organizações de sucesso (Martins, 2010). Na nossa amostra é o caso de empresas que atuam na área das ciências (Science4you), nas áreas da saúde (Pharmassistant e Beyondevices) e das tecnologias de informação e comunicação. Estas empresas apresentam uma percentagem elevada de pessoal qualificado, o que lhes permite traçar novos horizontes, tais como, estabelecer

parcerias com empresas e universidades, quer nacionais quer estrangeiras, possibilitando o desenvolvimento e comercialização de novos produtos e por outro lado, permitir a transmissão e partilha de novas tecnologias e de novas ideias, com vista a incorporá-las nos processos de produção dos produtos/serviços. Para Henriquez [et al.] (2002) a educação é um tema fundamental, que permite a obtenção de conhecimento explícito e oferece um clima intelectual, cultural e social muito útil para os empresários. Ao adquirirem estas mestrias vão se sentir capazes de principiar um negócio atendendo a valores empresariais como a criatividade, a independência e a assunção de riscos.

As empresas deste estudo apresentam níveis de habilitação superior elevados o que evidencia já uma compreensão do interesse em dominar conhecimentos tecnológicos capazes de facilitar todo o processo de inovação. Bosma [et al.] (2004) referem ser mais provável que os indivíduos com um nível de escolaridade superior saibam retirar maior rentabilidade beneficiando assim de maiores retornos financeiros. A GAS2 referiu que a partilha de conhecimento é de grande importância na empresa, sendo os seus trabalhadores incentivados através de formação contínua. Sobre este assunto Senge, P. et. al. (1994) indicam que as organizações capazes de aprender de modo contínuo e abertas a mudanças contínuas, são denominadas de *Learning Organizations*. Por outro lado, a Science4you demonstrou ser do interesse da sua empresa a colaboração com universidades e instituições de investigação científica. O seu projeto inicial surgiu em ambiente académico e a empresa continua mantendo parcerias com várias universidades. A aprendizagem organizacional resulta de uma sistematização conjunta de processos, tecnologia e colaboradores através da estrutura preparada para criar, partilhar e aplicar o conhecimento. O desafio nestas organizações caracteriza-se na capacidade de aperfeiçoar procedimentos, num processo contínuo, que envolve todos os colaboradores.

Sobre este assunto as empresas Gumelo e a Beyondevices reconhecem a existência de parcerias com universidades mas não indicam quais as universidades. As *startups* necessitam de aprender a gerir a aprendizagem e o conhecimento de forma rápida e eficiente para criarem vantagens competitivas e sobressaírem num mercado exigente e no qual a maioria ainda não sobrevive.

Todas as empresas da nossa amostra consideraram pertinente a partilha de conhecimentos entre colaboradores. A Pharmassistant afirma mesmo existir na empresa um software que facilita a partilha de conhecimentos, «um dos instrumentos que usamos é o novo sistema de gestão: a Holacracy.». Cada empresa apresenta a sua organização, quer através de

reuniões periódicas, quer através de troca de ideias, ou até de ações de formação. Podemos afirmar que nestas empresas existe abordagem aos processos descritos por Nonaka, Toyama e Konno (2000), o processo SECI e o Processo ba que foram abordados no subcapítulo 2.3.5 do capítulo sobre a revisão da literatura.

5. Discussão dos Resultados

Nesta nossa investigação, podemos dividir as empresas participantes no estudo em dois grupos, as empresas que inovam em produto e/ou serviço e empresas que inovam em processo.

Iniciando a análise pelas empresas que inovam em produto, temos os casos da Science4you, da Pharmassistent, da Gumelo, e da Beyondevices que introduziram novos produtos provenientes de uma investigação demorada e aprofundada, e da OF Produções que criaram um tipo de serviço novo que vem ocupar um nicho de mercado muito específico, oferecendo a organização de eventos e viagens personalizadas de acordo com os pedidos do cliente. De acordo com Rothwell, Gardiner (1989), estes processos de inovação abarcam diversas áreas da atividade económica, emergindo a nível da produção, *design*, modelo de comercialização, modelo de gestão, entre outros e por essa razão poderão não se constituir em inovações radicais e apresentarem apenas melhorias relativamente a soluções anteriores. A OCDE (2005: 169), refere que a inovação de produtos manifesta « a introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos». Já Drucker (2005) refere a inovação como estratégia para converter um produto ou serviço já existente, alterando as suas componentes (caraterísticas, valores) e a sua utilidade.

Relativamente à inovação em processos, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) caracterizam-na como alterações na forma como os produtos e serviços são criados e entregues. Já a OCDE (2005: 58) menciona que «é a implementação de um método de produção ou distribuição novo, ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamento e/ou softwares». Em função disso, afirmamos que da nossa amostra, as empresas com inovação em processo, implementam novos métodos de venda de produtos já introduzidos no mercado, como é o caso da Flywell, cuja área de negócio é caracterizada essencialmente pela comercialização de viagens, da GAS2 que transaciona projetos imobiliários e da Predipereira que comercializa imóveis. Estas empresas atribuem ainda uma conotação especial às vendas *online*, à comercialização de hardware e software especializado e ao conceito de personalização no atendimento. A aplicação das TIC como ferramenta de marketing, facilitando o contacto com o cliente e de todo o processo de transmissão de informação, tem encorajado muitas empresas a reestruturarem os seus processos de negócio, introduzindo sistemas informáticos capazes de atuarem na internet,

permitindo as vendas online. Na nossa investigação a maioria das empresas inquiridas comercializam e publicitam os seus produtos/serviços através da internet e todas privilegiam o contacto através de correio eletrónico com o cliente.

Todas as empresas inquiridas assinalaram a importância da inovação na sua área de negócio. Por conseguinte, o mesmo não se pode dizer relativamente à percentagem de investimento inicial e à perspectiva de investimentos a curto prazo. Por esse motivo, em nossa opinião podemos reter duas ideias principais. Uma primeira é a visão de que na maioria das empresas da nossa amostra não está bem assimilada a essência de uma cultura organizacional baseada na inovação. Os empresários aparentam estar desorientados, e nesse sentido, há que reestruturar a visão da empresa definindo estratégias de inovação e, simultaneamente, definir uma liderança inovadora. Retemos ainda uma segunda perspectiva baseada em barreiras existentes, nomeadamente, as que estão relacionadas com o desenvolvimento dos conhecimentos de formação e de informação, uma vez que, a maioria das empresas da amostra expressaram uma débil ligação entre os sistemas de ensino e de I&D e as que estão relacionadas com a própria inovação, uma vez que, os dados da amostra demonstram que a maioria das empresas pratica uma inovação incremental, o que pode também significar existirem dificuldades com os custos de inovação, escassez de disponibilidades de tempo e de meios financeiros para investir em inovação, ou até mesmo a ausência de perspectivas relacionadas com a demora no retorno dos investimentos em inovação.

O acesso ao capital de risco é outro dos obstáculos que as empresas observam. Este tipo de investimento surge associado a investimentos em inovação radical, inovação de grande escala e de alta densidade tecnológica. Na nossa amostra cerca de 50% das empresas obtiveram investimentos em capital de risco. A Science4you iniciou com um capital social de apenas 1.125 Euros investidos pelo seu fundador, sendo o resto participado por empresas de capital de risco. Nessa linha de raciocínio Ferreira, Manuel Portugal; Santo, João carvalho; Serra, Fernando Ribeiro (2010) consideram que o capital de risco é uma forma de investimento que visa financiar as empresas, apoiando o seu crescimento e desenvolvimento, com alguma intervenção na própria gestão da empresa. A Beyondevices também iniciou a sua atividade com um capital inicial de 1.000 Euros, sendo também beneficiada de investimentos por parte de empresas de capital de risco, aumentando o seu capital social para 63.000 Euros. Já a Gumelo deixou-nos a indicação de que é participada por um «Clube» denominado «Business Angels». Gaspar (2010) refere que os *Business*

angels obtiveram esta denominação no EUA (Estados Unidos da América), e que na verdade são o que em Portugal denominamos de investidores informais. Sobre este assunto Saraiva (2011: 65) menciona que «os *business angels* são empreendedores bem sucedidos, que disponibilizam conhecimentos e capital para ajudar jovens empreendedores a criar o seu negócio».

O investimento realizado nas empresas do nosso estudo é, em alguns casos, bastante significativo com recursos a capital de risco, que permite o aumento do capital próprio das empresas e assim investir nos seus produtos e beneficiar de ajuda especializada. As *startups* procuram constantemente inovar com produtos de grande valor para os clientes, para não serem ultrapassados pelos concorrentes atuais ou por novas empresas. Continuamente as empresas pesquisam informação, estimulam a criatividade, desenvolvem competências e utilizam as melhores ferramentas e técnicas para promover a aprendizagem, consequentemente a construção de competências e o surgimento da inovação.

Segundo Portela (2013), Portugal tem investido muito nos últimos anos em educação e na ciência, investimento esse que tem contribuído para o aumento da qualificação académica dos jovens e para o número de investigadores, responsáveis por um aumento crescente da produção científica. No entanto, segundo este autor, os resultados deste investimento ainda não tiveram a repercussão necessária na economia e embora o investimento em inovação tenha aumentado ainda é baixo. As empresas ainda optam por pouca qualificação no emprego e o número de patentes é baixo.

Embora a amostra deste estudo não seja representativa da sociedade portuguesa, por ser uma amostra de conveniência, podemos concluir que os níveis de habilitação superior nas empresas entrevistadas é bastante elevado com mais de 70% de colaboradores com habilitação de nível superior em 6 das 8 empresas entrevistadas. Três delas têm mesmo 100% de colaboradores com habilitação superior. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), as empresas aprendem através da experiência direta, sendo o novo conhecimento criado através da relação da empresa com o meio externo. Os novos conhecimentos resultam em renovação de ideias e inovação.

Quando nos deparamos com os obstáculos relacionados com o acesso à mão-de-obra qualificada e com a capacidade de inovação podemos afirmar que este tipo de obstáculos apresentam-se com uma relevância baixa, uma vez que, o desemprego e a competitividade

permitem hoje em dia às empresas recrutar recursos humanos com habilitações de nível superior e com a agravante (na perspetiva dos trabalhadores) de o conseguirem com níveis salariais baixos. A vantagem competitiva resulta dos conhecimentos ou da capacidade das empresas em mobilizar conhecimento, habilidades tecnológicas e experiência para criar novos produtos e serviços, e novas formas de os fazer chegar ao público (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001).

Inovar permite às empresas entrarem em novos mercados. Com os mercados a sofrerem uma «depressão», completamente esgotados, a inovação vem permitir a entrada em novos nichos de mercados, quer seja no país ou no exterior. O nosso universo amostral, demonstrou que apenas duas empresas, Predipereira e OF Produções, não estão representadas internacionalmente. Todas as restantes empresas associadas à nossa amostra exportam os seus produtos para países estrangeiros, existindo mesmo empresas com presença assegurada nesses países, quer através de abertura de sucursais ou através de agentes locais. A internacionalização surge como uma opção para a sobrevivência das jovens empresas, ao depararem-se com um mercado global vastíssimo que pode assegurar o seu crescimento e o desenvolvimento de novos produtos. Martins (2011) afirma que desde a queda do «muro de Berlim» que a internacionalização passou a ser uma necessidade compulsória para fazer face à competitividade.

A inovação surge como fator fundamental, uma vez que, permite explorar novos nichos de mercado, a nível interno ou externo. Kim e Mauborgne (2004) abordam este tema, caracterizando os mercados em *Red Ocean*, numa perspetiva de um mercado muito competitivo, onde existe abundância de produtos e serviços com as mesmas características e *Blue Ocean*, onde se verifica um mercado a explorar, um «espaço desconhecido do mercado», com um conjunto de inovações que permitem uma organização distanciar-se da concorrência. Das empresas que vendem para países estrangeiros, apenas 3, (Science4u, FlyWell e Beyondevices) têm presença assegurada fora de Portugal, através de filiais ou agências.

No que se refere à gestão de conhecimento, apenas a Predipereira declara não ter implementado uma estratégia de gestão de conhecimento, considerando não existir qualquer importância para a gestão de conhecimento na sua área de atuação. Ao contrário do disposto, consideramos que uma boa gestão do conhecimento representa benefícios às empresas, mas o facto não ser inteiramente conseguida ou de não ser bem adaptada à cultura organizacional pode significar que a empresa não obtém o rendimento total em

relação à sua real capacidade, e pode ainda significar a perda de oportunidades promissoras ou de estratégias orçamentais mal concebidas. Kluge, Stein e Licht, (2002) referem que a empresa pode ser ultrapassada pelos concorrentes que consigam passar à sua frente por explorarem rapidamente e eficazmente o conhecimento que possuem.

Outra questão pertinente prende-se com maioria das empresas inquiridas considerarem o tema sobre a gestão de conhecimento ser de extrema importância, mas apenas quatro dessas empresas afirmam desenvolver o seu trabalho em colaboração com universidades. Verifica-se que a relevância deste tema também não é reconhecida pelos empresários na sua plenitude, observando-se que o reconhecimento do funcionamento em rede não aparece identificado, nomeadamente, quando inquirimos as empresas acerca da importância da ligação com universidades e do apoio de entidades públicas à investigação. Parece-nos que este tema também carece de qualquer fundamentação teórica por parte dos empresários. No entanto, apurou-se que apenas duas empresas da amostra não privilegiam a partilha de conhecimentos. No entender de Serrano e Fialho (2003) para existir uma gestão eficaz do conhecimento é necessário implementar uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de ideias e de informação e, nesse sentido, possibilite a aos seus colaboradores aprenderem sincronicamente com o novo conhecimento criado. De acordo com Mello, Machado e Jesus (2010: 54), a informação é um «elemento fundamental para a criação e desenvolvimento de novas ideias». Tanto o conhecimento adquirido nas organizações como o conhecimento adquirido pelos indivíduos estão na base de novas ideias, que podem ser inovadoras. «As transformações no contexto social e económico servem como ativadores para a criação de processos inovadores, assim como as inovações podem servir de desencadeador de transformações sociais e económicas».

6. Considerações Finais

6.1. Conclusão

Decorrente desta nossa investigação e do estado de arte atual das temáticas aqui investigadas, abordamos as temáticas sobre o empreendedorismo e a inovação em Portugal com a consideração dos correntes esforços realizados, mas ainda distantes do nível que se pretende alcançar. Dito isto, realçamos a existência de políticas mal estruturadas e da ausência de uma cultura organizacional orientada para a gestão de conhecimento, não favorecendo a partilha de conhecimentos e dos recursos existentes, o que resulta no desaproveitamento das reais capacidades que as pequenas e médias empresas podem proporcionar.

Iniciámos a pesquisa, abordando temas atuais existentes na doutrina, não excluindo da nossa pesquisa a consideração de autores clássicos, começando por abordar o conceito de empreendedorismo de Richard Cantillon, que já no longínquo ano de 1755 introduziu um primeiro conceito sobre o tema.

Abordámos também outros autores como Drucker, Schumpeter e Mclelland, teólogos virtuosos da economia, que nos permitiram entender melhor sobre o empreendedorismo e o perfil dos empreendedores. Numa primeira fase do capítulo da revisão da literatura, debatemos temas como, a relação do empreendedorismo com a eficiente gestão de recursos humanos, a importância do desenvolvimento económico e a sua distinção relativamente ao conceito de crescimento económico, a análise aos assuntos atuais sobre a I&D e a sua relação com o empreendedorismo, o destaque do empreendedorismo com o seu vínculo ao desenvolvimento local e a atual caracterização do empreendedorismo em Portugal.

Numa segunda fase transmitimos particular importância à inovação, que consideramos ser a base de ligação a outros temas desta investigação. Verificámos os conceitos e as fontes de inovação aglomerando os conceitos mais modernos existentes, o que nos permitiu sustentar uma melhor perceção doutrinal sobre o tema. Abordámos quais os tipos e 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 principais obstáculos existentes para uma empresa inovadora.

Para finalizar o estudo do capítulo do estado da arte elaborámos uma investigação aos temas sobre as estratégias relacionadas à gestão de conhecimento, à qual oferecemos uma maior ênfase, nomeadamente, aos subcapítulos relacionados com a estratégia dos mercados *Blue* e *Red Ocean*, as organizações capazes de aprender de modo contínuo, as denominadas *Learning Organization*, as estratégias das PME e as principais dificuldades de implementação dessas estratégias e claro, uma análise teórica sobre o tema da gestão e partilha de conhecimento.

Considerámos pertinente, tendo em conta o momento atual do país e da entrada de novas empresas no mercado, a investigação a 4 questões importante, a saber:

- 1º. Que importância tem a inovação no arranque de novos negócios em Portugal?
- 2º. Será que a inovação está diretamente relacionada com a internacionalização?
- 3º. Quais os fatores garantes de sustentabilidade das PME's?
- 4º. Qual a importância que as PME's atribuem à Gestão do conhecimento?

Existe uma necessidade de organização e de competência para articular o empreendedorismo, a inovação e a gestão de conhecimento, 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 e do desenvolvimento local e constitui um impulso para a criação de emprego e aumento do rendimento da população. Surge sistematicamente associado à inovação e como sugere Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005) favorece a qualidade de vida das populações, facilita o desenvolvimento regional e ajuda na formação de uma classe empresarial local que inova em produtos e serviços.

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. As empresas deste estudo são um bom exemplo de inovação e empreendedorismo e conseguiram simultaneamente sobreviver à crise global e, particularmente, no mercado português, estruturar uma estratégia de internacionalização, criando filiais, agências e parcerias noutros países. A internacionalização das empresas surge como resultado da criação e comercialização de produtos e/ou processos inovadores, que atraem novos mercados e novos clientes. Sobre este tema, a necessidade de inovar veio permitir a entrada

em novos mercados. É de extrema importância a abordagem sobre a teoria de Kim e Mauborgne que realizámos no capítulo da revisão da literatura.

O exemplo da Science4you, da Pharmassistent e da Beyondevices, permitiu-nos concluir que estas empresas são extremamente dinâmicas, visto que, trabalham já no desenvolvimento de outros produtos, na procura pela criação de novos mercados. Ao contrário do que acontecia em Portugal até há alguns anos, os produtos comercializados por estas empresas têm um nível tecnológico bastante elevado, de que resultam produtos patenteados, financiados com capital na sua maioria português.

Todas as empresas inquiridas utilizam a internet como forma de chegarem ao cliente e como forma de venderem os seus produtos e serviços, levando-nos a concluir que a utilização das TIC é a forma mais comum de inovação nas empresas. Catalão (2012) refere que uma empresa para ter sucesso, nos dias de hoje, tem de inovar como parte integrante da sua estratégia, o que vai de encontro às conclusões que o estudo permitiu retirar. A inovação não pode ser separada das pessoas que fazem parte da organização, dos conhecimentos dos indivíduos e da própria organização, da informação partilhada por todos os membros da organização, pela criatividade e pelos recursos necessários para implementar produtos, serviços ou processos inovadores.

A globalização e os novos acordos inerentes, possibilitaram a circulação de pessoas e bens com cada vez menos restrições, tornando os mercados mais competitivos. Atualmente, uma pequena empresa não sobrevive facilmente numa economia à escala nacional, tendo de definir estratégias de entrada em mercados mais abrangentes e/ou internacionalizados.

Dito isto, a internacionalização surge representada como fator garante de sustentabilidade das PME's. Produtos e/ou serviços inovadores possibilitam às empresas expandir os seus mercados e aumentar o seu número de clientes. Ao exportar a empresa pode aumentar ao seu potencial de lucro e assim viabilizar a inovação contínua, o seu crescimento e garantir a sua sobrevivência.

A inovação contínua exige acesso a um investimento constante e tem como resultado a procura pelas empresas de novos recursos financeiros. Para as PME's o capital de risco surge como uma ferramenta fundamental, visto que, funciona de modo diferente do financiamento tradicional. Através do capital de risco os investidores compram uma participação de determinada empresa e em troca oferecem os seus conhecimentos e

orientações a nível empresarial. A nossa investigação ofereceu particular importância às empresas inquiridas relativamente aos seus acessos ao capital de risco.

Por fim, a importância da gestão do conhecimento, visto que, é do conhecimento que nasce a inovação. A nossa investigação observou que as empresas classificaram este tema, referindo ser de extrema importância, mas apenas quatro dessas empresas afirmam desenvolver o seu trabalho em colaboração com universidades. Verificou-se também os empresários estarem reticentes no que respeita ao reconhecimento do funcionamento em rede, nomeadamente, quando inquirimos as empresas acerca da importância da ligação com universidades e do apoio de entidades públicas à investigação. Por outro lado, realçamos que da amostra apenas duas empresas da amostra não privilegiam a partilha de conhecimentos. Em nossa opinião, consideramos ser fundamental implementar uma cultura organizacional que valorize a partilha de conhecimentos e experiências e que permita que os colaboradores estejam em sincronia com o novo conhecimento criado.

Segundo Catalão (2012), o conhecimento disponível de uma organização depende do conhecimento constituído através das informações adquiridas ao longo de tempo pelos indivíduos que integram a organização e também por todas as informações disponíveis na envolvente exterior à organização. O conhecimento é importante para a criação e desenvolvimento de novas ideias. Pode surgir através de ideias ou experiências dos indivíduos ou das próprias organizações. De acordo com Martins (2010), a informação altera o conhecimento que existia até então sobre um determinado assunto proporcionando um novo ponto de vista sobre os dados e acontecimentos existentes.

Quando as temáticas do empreendedorismo e da inovação são desenvolvidas com uma eficiente gestão de conhecimento, verificamos o impacto e excelência nos resultados de uma empresa. Estas temáticas quando interligadas e potenciadas permitem obter sinergias e boas influências no lançamento e no desenvolvimento dos novos projetos. A maioria das empresas da nossa amostra demonstraram ser de extrema importância a partilha de conhecimentos entre os seus colaboradores.

6.2. Limitações ao estudo

Não obstante este estudo ter sido realizado com rigor e precisão, deparámo-nos com algumas situações durante o seu desenvolvimento que sugerem determinadas limitações.

Operámos com uma amostra de conveniência o que no nosso entender limita as conclusões e incute uma dificuldade em entender a situação proposta de forma global. Por outro lado apontamos como limitação a não utilização de uma amostra mais ampla e que permita comparar as PME's com empresas de grande dimensão.

A grande limitação apresentada por este estudo é o número reduzido de questionários, que se ficou a dever à dificuldade em adesão das empresas contactadas à participação no estudo. Seria de todo o interesse para o estudo incluir empresas em outras áreas de atividade ou pelo comparar diferentes empresas na mesma área de atuação.

Destacamos ainda como limitação, a ausência de perguntas no questionário sobre a forma como surgiu a ideia de criação da empresa, de informações sobre o empreendedor responsável pela sua formação e da forma como se processou a sua implementação no mercado, como forma de caracterizar o perfil do empreendedor em Portugal e das razões que levam ao empreendedorismo (de oportunidade ou de necessidade).

6.3. Proposta para estudos futuros

Após averiguarmos a dimensão do objeto em análise, concluímos a dissertação a que nos propusemos, orientando para o que em nosso entender serem temáticas pertinentes no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo.

Como linha futura de investigação é de todo o interesse a realização de estudos comparativos do desempenho e crescimento de várias empresas que atuam na mesma área de atividade. A comparação entre, por exemplo, várias empresas imobiliárias, várias empresas de eventos ou várias agências de viagem permitiria indagar sobre quais os fatores que em cada caso são relevantes para o seu crescimento e assim concluir se existe um tipo de inovação associada a cada setor de negócio.

Embora vários estudos tenham concluído sobre a importância do empreendedorismo e da inovação como fatores de sucesso nas Pequenas e Médias Empresas seria interessante efetuar estudos sobre as razões que justificam a taxa de mortalidade tão elevada das empresas, com tão pouco tempo de atividade.

Por fim, seria de todo bastante importante a criação de uma base de dados de registo de todas as PME's em atividade em Portugal, incluindo alguns dados básicos que permitam compreender a sua sobrevivência.

7. Referências Bibliográficas

- ADLER Paul; KWON, Sok-Woo – Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**. ISSN 03637425. 27:1 (2002) 17-40.
- AGARWAL, Rajshree; AUDRETSCH, David B.; SARKAR, M. B. – The Process of Creative Construction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship and Economic Growth. **Strategic Entrepreneurship Journal**, **Forthcoming** [Em linha]. (Nov. 2007). [Consult. 18 Jan. 2015]. Disponível em: <http://ecgi.ssrn.com/delivery.php?ID=328125112117091073010006077073084029042086050028024075087069079095110107026092104074003031039025037113119008000025000080068066056040092014014010093015066089016124015125125119025005000116082065087112068015072064096013070009009103104&EXT=pdf>.
- ALMEIDA, Maria Amélia - **Situação da gestão do conhecimento em Portugal** – estudo exploratório e práticas governamentais, académicas e empresariais. Lisboa: Edições Colibri, 2007. ISBN 978-972-772-782-7.
- ANDERSON, Alistair; MILLER, Claire – Class matters: human and social capital in the entrepreneurial process. **Journal of Socio-Economics**. ISSN 1053-5357. 32:1 (2003) 17-36.
- ANDREU, Rafael; SIEBER, Sandra – **Organization learning and knowledge management: Where is the link**. In Knowledge management and business model innovation. Yogesh Malhotra, 2001. 60-76 pp. ISBN 1-878289-98-5.
- ANTUNES, R. – **Amostragem Probabilística**. [Em linha]. (2011) [Consult. 29 Ago. 2015]. Disponível em: <https://sondagenseestudosdeopinioao.wordpress.com/amostragem/amostras-probabilisticas-e-nao-probabilisticas/>.
- BAUMOL, William – **The Free-Market Innovation Machine**. Princeton University Press, 2002. 10 p. ISBN 9781400851638.
- BARDIN, Laurence – **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. ISBN 9789724411545.

- BARROS, Francisco; FIÚSA, João; IPIRANGA, Ana – **O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: Histórias de sucesso.** [Em linha]. 12 (Set./Out. 2005) 33. [Consult. 1 Out. 2015]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n33/a06v12n33.pdf>.
- BECKER, Gary – **Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis with special reference to education.** London: The University of Chicago Press, 1964. ISBN 9780226041223.
- BEYENE, Asmelash – Enhancing the competitiveness of productivity of SME in Africa - **An analysis of differential roles of National governments through improved support services.** ISSN 0850-3907. 27:3 (2002) 130-156.
- BEYONDEVICES. [Em linha]. (2015) [Consult. 10 Ago. 2015]. Disponível em: <http://www.beyondevices.eu/>.
- BOSMA, Niels; VAN PRAAG, Mirjam; THURIK, Roy; DE WIT, Gerrit – The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups. **Small Business Economics.** ISSN 1573-0913. 23:3 (2004) 227-236.
- BRUYAT, Chirstian; JULIEN, Pierre-André – Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing.** ISSN 0883-9026. 16:2 (2001) 165-180.
- BURNS, Paul – **Entrepreneurship and Small Business.** N. Y.: Palgrave, Macmillan, 2001. ISBN 978-0-230-24780-2.
- BURT, Ronald – **Structural Holes. The Social Structure of Competition.** Cambridge: Harvard University Press, 1992. ISBN 9780674843714.
- BURT, Ronald – **Structural holes versus network closure as social capital** - N. Lin, K. Cook & R.S. Burt (eds) Social Capital Theory and research. New York: Aldine de Gruyter. [Em linha]. (2001) [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em: <http://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/burt00capital.pdf>.
- CAETANO, António [et al.] – GEM Portugal 2013. **2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal.** GEM – Global Entrepreneurship Monitor [em linha]. (2013) [consult. 14 Mar 2015]. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8058/1/GEM%20Portugal%202013_Final.pdf

- CANTWELL, John - Corporate technological specialisation in international industries - in **Casson, M.C. & Creedy, J. (eds) Economic Inequality and Industrial Concentration**. UK: Ed. E. Elgar (1993) 216-232.
- CASSON, Mark - **The Entrepreneur: An Economic Theory**. New Jersey: Barnes & Noble Books, 1982. ISBN 0-389-20328-9.
- CATALÃO, Diana - **Inovação de processos e sustentabilidade organizacional**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.[Em linha]. (Abr. 2012) [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19610/1/Diana%20Filipa%20Quental%20Catal%C3%A3o.pdf>.
- CHIAVENATO, Idalberto – **Empreendedorismo. Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. ISBN 978-85-02-06433-2.
- CUNNINGHAM, J.Barton; LISCHERON, Joe – Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, [Em linha]. (1991) [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em: http://scholar.google.pt/scholar_url?url=https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/ac30a1050/materiaali/artikkeli_2.pdf&hl=en&sa=X&scisig=AAGBfm03DTgOAhm9_f-RVmNQfrwFum4rcw&nossl=1&oi=scholar&sqi=2&ved=0CBoQgAMoADAAahUKEwid0vyTyMXIAhWL1RoKHSmxD38.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence – **Working Knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business School Press, 36:12 (1998). ISBN 1578513014.
- DECRETO-LEI Nº 372/2007 – **D.R. I série** – A. 213 (6-11-2007) 8080-8084.
- DESS, Gregory., LUMPKIN, T. – The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Executive**. ISSN 1943-4529.19. (2005) 147-156.
- DINIS, Anabela; USSMAN, Ana Maria – Empresarialidade e empresário: revisão da literatura. **Comportamento Organizacional e Gestão**. ISSN 0872-9662. 12:1 95-114 pp. [Em linha]. (2006) [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a06.pdf>.

- DORNELAS, José Carlos Assis – **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008. ISBN 978-853- 52327-07.
- DRUCKER, Peter – **Drucker, O homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro. Elsevier Brasil Editora, 2006. ISBN 853-522-197-2.
- DRUCKER, Peter – The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review** [Em linha]. 58 (Mai./Jun. 1984) 2. [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em: http://ogsp.typepad.com/focus_or_die_ogsp/files/drucker_1985_the_discipline_of_innovation.pdf.
- DRUCKER, Peter – **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. New York: HarperBusiness, 1985. ISBN 977-0-7506-8508-5.
- DRUCKER, Peter – **Inovação e Gestão**. Lisboa: Editorial Presença, 1986. ISBN 972-23-1005-4.
- DRUCKER, Peter – **Post-capitalist society**. New York: Butterworth-Heinnman, 1993. ISBN 978-0.7506-2025-3.
- DRUCKER, Peter – **Llega una nueva organización a la empresa**. In Harvard business review: Gestión del Conocimiento. Bilbao: Deusto, 2000. 1-22 pp. ISBN 84-234-1724-7.
- EDQVIST, Charles – **Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations**. London: Pinter Publishers, 1997. ISBN 0415516110.
- FERRÃO, Pedro; CONCEIÇÃO, Pedro; BAPTISTA, Rui – **Preparar Portugal para um novo ciclo de fundos estruturais 2007 – 2013**. [Em linha]. (Ago. 2005) [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em: <http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/Centro%20Informacao/Biblioteca/Estudos/fi43.pdf>.
- FERREIRA, Manuel Portugal, SANTO, João carvalho, SERRA, Fernando Ribeiro – **Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa**. 2.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-581-9.
- FILION, Louis Jacques – **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. In: Instituto Euvaldo Lodi - IEL. *Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte*. 2. ed. Brasília: CNI/IEL, 1999.

- FILION, Louis Jacques – Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, [Em linha]. 34 (1999) 2 [Consult. 02 Jun 2015]. Disponível em http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=102.
- FLORIDA, Richard – **The Rise of the Creative Class and how it's transforming work, leisure Community and everyday life**. NY. Basic Books. 2002. ISBN 0-465-02476-9.
- FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel – **Corporate Strategy and the search for ethics**. NY. Prentice Hall. 1998. ISBN 0131754726.
- GAS2 – [Em linha]. (2015) [Consult. 04 Ago 2015]. Disponível em: http://gas2.com/?page_id=38.
- GASPAR, Fernando – Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco e da incubação das empresas: Um estudo empírico em Portugal. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. ISSN 1645-4464. 7:3 (2008) 71-84.
- GIMENO, Javier; FOLTA, Timothy B.; COOPER, Arnold C.; WOO, Carolyn Y. – Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and persistence of underperforming firms. **Administrative Science Quarterly**, ISSN 00018392. (1997) 750-783.
- GODINHO, Manuel; SIMÕES, Vitor – **I&D, Inovação e Empreendedorismo 2007 – 2013**. [Em linha]. (Jul. 2005) [Consult. 05 Ago 2015]. Disponível em <http://www.observatorio.pt/download.php?id=74>.
- GORDON, Robert – **Five puzzles in the behaviour of productivity, investment and innovation**. USA: National Bureau of Economic Research. [Em linha]. (Ago. 2004) [Consult. 07 Jun 2015]. Disponível em: <http://economics.weinberg.northwestern.edu/robert-gordon/FivePuzzles.pdf>.
- GUMELO [Em linha]. (2015) [Consult. 14 Out 2015]. Disponível em: <http://www.gumelo.com/>.
- GRUPO FLY WELL - [Em linha]. (2015) [Consult. 20 AGO 2015]. Disponível em <http://www.grupoflywell.com/optitravel/www/layouts/layout04/index.php>.
- HAMEL, Gary - **The future of management**. **Human Resource Management International Digest**, 16:6 2008. ISBN 1-4221-0250-5.

- HENRIQUEZ, Candice; VERHEUL, Ingrid; VAN DER GEEST, Ineke; BISCHOFF, Casandra. – **Determinants of Entrepreneurship in France. Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European** [Em linha]. 27 (2002) [Consult. 09 Mai 2015]. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1511548>.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. – **Empreendedores**, Bookman Companhia Ed, 2008. ISBN 0073210560.
- IAPMEI – Guia Pratico de capital de risco. [Em linha]. (2006 [Consult. 06 Jun 2015]. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco.pdf>.
- INE – Instituto Nacional de Estatística – **Fatores de Sucesso das Iniciativas empresariais 2002 - 2005**. [Em linha]. (2015) [Consult. 20 Abril 2015]. Disponível em <https://www.ine.pt>.
- INFORMA D&B – Serviço de Gestão de Empresas Sociedade Unipessoal, Lda. – **O empreendedorismo em Portugal 2007/2014**. [Em linha]. (Mar. 2015) [Consult. 22 Maio 2015]. Disponível em: http://biblioteca.informadb.pt/files/files/estudos/se_empreendedorismo-em-portugal_2007-2014.pdf.
- JOHNE, Axel – Successful market innovation. **European Journal of Innovation Management** ISSN 1460-1060. 2:1 (1999) 6-11.
- KIM, W, Chan; MAUBORGNE, Renée – **Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. NY: Harvard Business Press, 2005. ISBN 1-59139-619-0.
- KIRZNER, Israel – **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: University Chicago press, 1973. ISBN 0-226-43776-0.
- KLUGE, Jurgen; STEIN, Wolfram; LICHT, Thomas – **Gestão do Conhecimento: Segundo um estudo da McKinsey & Company**. Cascais: Principia, 2002. ISBN 972-8500-87-4.
- KYRO, Paula – The points of transition in reforming the understanding and meaning of entrepreneurship. **Academy of Entrepreneurship Journal**. European Edition, 2:1 (1996) 71-94.

- LANDSTROM, Hans - The roots of entrepreneurship research. **New England Journal of Entrepreneurship** [Em linha]. 2 (1999) 2 [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em <http://search.proquest.com/openview/17b2e919dc28553414b0f425a24fbe36/1?pq-origsite=gscholar>.
- LEE, Choon Woo; PENNINGS, Johannes - Internal capabilities, external networks and performance: a study of technology based ventures. **Strategic Management Journal** [Em linha]. 22 (2001) 6-7 [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em http://www.researchgate.net/profile/Johannes_Pennings/publication/227601954_Internal_capabilities_external_networks_and_performance_a_study_on_technologybased_ventures/links/0deec5192a594dc3d4000000.pdf.
- LOPES JR, Gumersindo; SOUZA, Eda – **Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um elemento de medida** [Em linha]. 11 (2005) 6 [Consult. 17 Ago 2015]. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/40616>.
- LINE HEALTH – [Em linha]. (2015) [Consult. 20 Ago. 2015]. Disponível em: <http://www.linehealth.com/>.
- LUMPKIN, G. Thomas; DRESS, Gregory – Claryfying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance. **Academy of Management Review** [Em linha]. 21 (1996) 1 [Consult. 05 Jun 2015]. Disponível em: <http://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/PHD-4.pdf>.
- LUNDVALL, Bengt-Ake – **Innovation as an Interactive Process. From user - producer interaction to the National System of Innovation in Technical Change and Economic Theory** - Technical Change and Economic Theory. Rio de Janeiro: Ideias Fundadoras, ISSN 2178-2822. 8:1 (Jan./Jun. 2009) 9-34.
- MALHO, Adelino Barros – **Determinantes do sucesso do auto-emprego em Portugal**. Coimbra: [s.n.], 2008. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Portugal.
- MCCLELLAND, David – N achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. **Journal of personality and Social Psychology**. ISSN 0022-3513. 1:4 (1965) 389-392.

- MCCLELLAND, David – **Human Motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. ISBN 0521-36951-7.
- MELLO, Cristiane; MACHADO, Hilka; JESUS, Marcos – **Considerações sobre a inovação em PME's: o papel das redes e do empreendedor**. [Em linha]. 3 (Jan./Abr. 2010) 1 [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewFile/2236/1365>.
- MELLOR, Robert – **Knowledge management and information systems: strategy for growing organizations**. UK: Palgrave MacMillan, 2011. ISBN 9780230280434.
- MARTINS, José Moleiro – **Estratégia organizacional Dinâmica**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-602-1.
- MARTINS, José Moleiro – **Gestão do Conhecimento – Criação e transferência do Conhecimento**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-580-2.
- MARTINS, José Moleiro – **Internacionalização e Globalização das empresas**. Lisboa: Edições Silabo, 2011. ISBN 9789726186373.
- NAHAPIET, Janine.; GOSHAL, Sumantra – Social capital, intellectual capital and the organization advantage. **Academy of Management Review**. [Em linha]. 23 (1998) 2 [Consult. 22 Jun 2015]. Disponível em <http://staffweb.hkbu.edu.hk/vwschow/lectures/ism3620/rp01.pdf>.
- NOLAN, Alistair. – **Entrepreneurship and local economic development: Programme and policy recommendations**. Paris: OECD Publications, 2003. ISBN 92-64-19978-0.
- NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru – The concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management review*. [Em linha]. 40 (1998) 3 [Consult. 24 Jul 2015]. Disponível em <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka – **The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. NY: Oxford Business Press, 1995. ISBN 0-19-509269-4.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka – **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Editora Bookman. 2008. ISBN 9788577801916. pp. 17-38.

- NONAKA, Ikujiro; KENNEY, Martin – **Towards a new theory of Management : a case study comparing Canon Inc and Apple Computer**. Journal of Engineering and technology management, (8) (1991) 67-83. [Em linha]. [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em http://hcd.ucdavis.edu/faculty/webpages/kenney/articles_files/CanonApple.pdf.
- NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru – **SECI, Ba and Leadership: a United Model of Dynamic Knowledge Creation**. [Em linha]. 33 (2000) [Consult. 18 Jun 2015]. Disponível em: <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-seci-ba-leadership.pdf>.
- OECD – **Innovation and knowledge-intensive activities**, Paris: OECD, 2006. ISBN 92-64-02273-2.
- OCDE – Manual de Oslo - Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre a inovação. [em linha]. (2005) [Consult. 07 Setembro 2015]. Disponível em: <http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>.
- OF PRODUÇÕES. [Em linha]. (2013) [Consult. 20 Ago 2015]. Disponível em <http://www.ofproducoes.com/>.
- PORTELA, Luís – **Ciência, Economia e Crise in Godinho, Manuel Mira. A Inovação em Portugal**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. [Em linha]. (2013) [Consult. 29 Jun 2015]. Disponível em: http://www.ffms.pt/upload/docs/apresentacao-de-luis-portela_Bp85Ik7fMEyYZLguaiPsLg.pdf.
- PORTER, Michael – **Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors**. NY: The free press, a Division of Simon & Schuster, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
- PREDIPEREIRA – [Em linha]. (2015) [Consult. 01 Jul 2015]. Disponível em: <http://predipereira.net/>.
- RESNIK, Paul – **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: McGraw – Hill. Makron Books, 1990. ISBN 0074609246.

- ROBERTS, Edwards – **A Environment for Entrepreneurs**. [Em linha]. (Jun. 1991) [Consult. 20 Mar 2015]. Disponível em <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2361/swp-3300-24063241.pdf?sequence=1>.
- RODRIGUES [ET AL.] – **Estratégia de implementação do plano estratégico**. In Asamblea del consejo Americano de escuelas de administración. Lima: Cladea 38th Annual Convention. [Em linha]. 1 (2003) [Consult. 01 Jun 2015]. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/valeria/4.pdf>.
- ROTHWELL, Rey.; GARDINER, Paul – The strategic management of re-innovation. **R&D Management** [em linha] 19 (Abr. 1989) 2 [consult. 14 Mai 2015]. http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fj.1467-9310.1989.tb00635.x?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENS E_DENIED_NO_CUSTOMER.
- SARAIVA, Pedro Manuel – **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: escolar Editora, 2007. ISBN 978-972-592-269-97,
- SARKAR, Soumodip – **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2010. ISBN 9789725924068.
- SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; SMITH, Bryan – **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. Currency, Doubleday, 1994. ISBN 0385472560.
- SERRANO, António; FIALHO, Cândido – **Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das Organizações**. Lisboa: Lidel, 2003. ISBN 972-722-353-2.
- SCHUMPETER, J. – **The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycle**. New Jersey: Transaction Publishers, 1982. ISBN 0-87855-698-2.
- SCHUMPETER, Joseph. – **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. (1942). Rio de janeiro: Editora Fundo de Cultura. [Em linha]. (1961) [Consult. 20 Mar 2015]. Disponível em:

<http://tmtfree.hd.free.fr/albums/files/TMTisFree/Documents/Economy/libertarianism/o/jscsd.pdf>.

SCIENCE4YOU – [Em linha]. (2013) [Consult. 15 Ago. 2015]. Disponível em: <http://brinquedos.science4you.pt/?gclid=CK20s7jL1sgCFUHLwgodJYQG5Q>.

SILVA, Maria José; LEITAO, João; LEITAO, Daniela e RAPOSO, Mário – Como transferir conhecimento em redes de inovação? Uma proposta de «benchmarking». **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**. ISSN 1645-4464 7:2 (2008) 22-35.

SOUSA, Maria; BAPTISTA, Cristina – **Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios: Segundo Bolonha**. 4ª edição, Lisboa: Pastor, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.

STEVENSON, Howard; JARILLO, J. Carlos – Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurship Management. **Strategic Management Journal**. [Em linha]. 11 (1990) 5 [Consult. 20 Ago 2015]. Disponível em: http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/JOURNALS/unreadable_Journal%20Strategic%20Management%202486667.pdf.

TEECE, D., & PISANO, G. – The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**. [Em linha]. 3 (1994) 3 [Consult. 02 Ago 2015]. Disponível em: http://secure.com.sg/courses/ICI/Grab/Reading_Articles/L03_A02_Teece.pdf.

TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão das organizações**. Caxias. Verlag Dashofer. (2005). ISBN 978-989-642-082-6.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith – **Gestão da inovação-Integração das Mudanças tecnológicas, de Mercado e Organizacionais**. Lisboa. Edições Monitor, 2003. ISBN 972-9413-58-4.

TIMMONS, Jeffrey; SPINELLI, Stephen – **New Venture Creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4ª edição. [Em linha]. 1994 [Consult. 20 Ago 2015]. Disponível em <http://www.lem.ep.usp.br/0300021/NewVentureCreationChapter3.pdf>.

WEBER, Max – **Economia e Sociedade. 1920**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000. ISBN: 978-85-230-0314-2.

UTTERBACK, James – **Mastering the Dynamics of Innovation**. NY: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0875847404.

VAN PRAAG, C. Miriam – Some classic views of entrepreneurship. *De Economist*, (1999). [Em linha]. 147 (1999) 3 [Consult. 20 Ago 2015]. Disponível em http://www.researchgate.net/profile/Mirjam_Praag/publication/226397652_Some_Classic_Views_on_Entrepreneurship/links/0c96053327eb85067e000000.pdf.

8. Apêndice

8.1. Apresentação das respostas das empresas

Neste capítulo expomos uma breve amostra do conteúdo das respostas que recebemos das empresas da nossa amostra.

A maioria das empresas iniciou a sua atividade com um capital social igual ou inferior a 5.000 Euros, salientando-se a Flywell e a Science4you, com investimentos mais avultados, 100.000 euros e 55.000 Euros respetivamente (Quadro 8.1). Compreende-se a necessidade de capital inicial no caso da Science4you para o desenvolvimento e produção dos novos produtos, o mesmo seria de esperar que acontecesse com a Pharmassistant, no entanto, a empresa não respondeu à questão.

Tabela 8.1 - Capital social inicial

Empresa	Capital social inicial Euros
Science4you	55.000
Flywell	100.000
Gas2	5.000
Pharmassistant	Não responde
Predipereira	5.000
Gumelo	6.000
Of	5.000
Beyondevices	1.000

No que se refere à participação da empresa em capital de risco só três empresas declararam que “Sim”, conforme registado no quadro 8.2. Este modelo de investimento é realizado através de Sociedades de Capital de Risco, que financiam a empresa e ajudam na gestão. É comum que empresas que estão a começar, ou inovar nos seus produtos ou processos, devido ao risco associado ao projeto, possam recorrer a este tipo de financiamento.

A Pharmassistant, novamente, não respondeu à questão.

Tabela 8.2 - Capital de risco

Empresa	Questão 1-Capital de risco
Science4you	Sim
Flywell	Não
Gas2	Não
Pharmassistant	Não responde
Predipereira	Não

Gumelo	Sim
Of	Não
Beyondevices	Sim

A segunda questão pretendia avaliar se as empresas inquiridas realizaram investimentos em inovação (Quadro 8.3). A OF Produções declarou que não e as restantes empresas dividiram as suas respostas entre inovação no(s) produto(s) (50%) e inovação no(s) processo(s) (37,5%).

Tabela 8.3 - Investimentos em inovação

Empresa	Questão nº 2 Investimento em inovação
Science4you	Produto(s)
Flywell	Processo(s)
Gas2	Processo(s)
Pharmassistant	Produto(s)
Predipereira	Processo(s)
Gumelo	Produto(s)
Of	Não
Beyondevices	Produto(s)

A questão 4 pretendia que os inquiridos avaliassem o nível de utilização de tecnologia (Quadro 8.4). A OF Produções declarou não fazer uso de tecnologia, a Fly Well e a Predipereira caracterizaram o seu nível tecnológico como baixo, enquanto a GAS2, a Pharmassistant e Beyonservices o caracterizam como alto. Estas últimas têm já patentes registadas para novos produtos e estão a trabalhar com vista a novos registos. A GAS2 tem um nível tecnológico alto, devido às ferramentas de informática que utiliza para a realização dos seus projetos.

Tabela 8.4 - Nível tecnológico

Empresa	Questão nº4 Nível tecnológico
Science4you	Média
Flywell	Baixo
Gas2	Alta
Pharmassistant	Alta (Registo de patentes)
Predipereira	Baixa
Gumelo	Média
Of	Não

Beyondevices	Alta (Registo de patentes)
--------------	----------------------------

A pergunta 6 tem por objetivo avaliar a percentagem de colaboradores da empresa com habilitações de nível superior (Quando 8.5). As mesmas empresas que declararam o seu nível tecnológico como alto apresentam 100% de colaboradores com habilitações de nível superior (37,5%), sendo a Fly Well e a Predipereira que as empresas que apresentam os níveis mais baixos, 50% e 30% respetivamente.

Tabela 8.5 - Percentagem de colaboradores com habilitação superior

Empresa	Questão nº 6 Pessoal com habilitação ensino superior
Science4you	70%
Flywell	50%
Gas2	100%
Pharmassistant	100%
Predipereira	30%
Gumelo	80%
Of	75%
Beyondevices	100%

Das empresas inquiridas, 50% declararam colaborar com Universidades, conforme se pode verificar no Quadro 8.6. A Science4you foi criada num ambiente académico, resultando de um trabalho conjunto entre um aluno do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e alunos e professores de física da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (FCUL). A GAS, como gabinete de projetos imobiliários colabora com a Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa. Temos ainda dois casos em que duas das empresas entrevistadas preferiram não indicar as universidades com que tem acordos de colaboração.

Tabela 8.6 - Colaboração com universidades

Empresa	Questão nº 8 Colaboração com universidades
Science4you	Sim (FCUL, Universidade Autónoma de Madrid, University of Oxford)
Flywell	Não
Gas2	Sim (Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa)
Pharmassistant	Não
Predipereira	Não
Gumelo	Sim (Não quiserem dizer)

Of	Não
Beyondevices	Sim (Não quiseram dizer)

A maioria das empresas (62,5%) vende para o estrangeiro (Quadro 8.7).

Tabela 8.7 - Situação quanto à exportação

Empresa	Questão nº 11 Exportadora
Science4you	Sim
Flywell	Sim
Gas2	Sim
Pharmassistant	Não
Predipereira	Não
Gumelo	Sim
Of	Não
Beyondevices	Sim

Das empresas que vendem para países estrangeiros, as seguintes têm presença assegurada fora de Portugal, através de filiais ou agências (Quadro 8.8).

Tabela 8.8 - Presença no exterior

Empresa	Questão nº 12 Presença no exterior
Science4you	Sim (Sucursal em Espanha e Reino Unido)
Flywell	Sim (Agencia em Moçambique)
Gas2	Não
Pharmassistant	Não
Predipereira	Não
Gumelo	Não
Of	Não
Beyondevices	Sim (Agentes em Espanha)

Por fim, a questão 15, pretende avaliar a importância que as empresas inquiridas dão à Gestão do conhecimento entre os seus colaboradores (Quadro 8.9). A Pharmassistant considera a gestão de conhecimento como um tema essencial, enquanto a Predipereira não dá qualquer importância a este assunto. A maioria das empresas classifica a gestão de conhecimento fundamental para a estratégia da empresa e impulsionadora de inovação.

Tabela 8.9 - Gestão de conhecimento

Empresa	Questão nº15 - Gestão do conhecimento
Science4you	Fundamental
Flywell	Fundamental
Gas2	Fundamental
Pharmassistant	Essencial
Predipereira	Não
Gumelo	Muito importante
Of	Fundamental
Beyondevices	Média

8.2. Análise de conteúdo

A análise das entrevistas segue a metodologia de Bardin (2009). Os dados brutos foram transformados em unidades de análise, que permitem realçar as características do conteúdo. Utilizamos como unidade de registo a frase e como unidade de contexto o parágrafo.

Tabela 8.10 - Questão nº 1 - Fundação e Recursos (Capital/Capital Risco)

Empresa	Unidade de contexto
Science4you	...fundada oficialmente a 30 de Janeiro de 2008...financiada por capital de risco e business angels, criada no âmbito do Programa FINICIA....
Flywell	...fundada no dia 22 de Maio de 2006...não temos participação de capital de risco
Gas2	...fundada em 2006...não temos participação de capital de risco....
Pharmassistant	Temos acordos de confidencialidade que não podemos quebrar...esta é a informação que podemos partilhar...registada em fevereiro de 2014
Predipereira	Unipessoal...sem quaisquer participações de risco...13 de março de 2009
Gumelo	20/1/2012...a empresa é participada por um grupo de business angels
Of	9-09-2009...na teoria foi 0 Euros...não havia necessidade de grande investimento inicial....
Beyondevices	2012....sim....

Tabela 8.11 - Questão nº 2 - Investimento em inovação no investimento inicial

Empresa	Unidade de contexto
Science4you	A inovação e investimento em inovação são fundamentais para o crescimento
Flywell	Inovamos através da criatividade
Gas2	Serviços de arquitectura e imagem 3D exigem inovação constante
Pharmassistant	A inovação faz parte do ADN de qualquer start up...é a nossa razão de existir
Predipereira	...inovação no ramo imobiliário é bastante importante....

Gumelo	...importante...80% do capital inicial....
Of	...não se justifica despende fundos em inovação....
Beyondevices	40%

Tabela 8.12 - Questão nº 5 - Dificuldades no crescimento

Empresa	Unidade de contexto
Science4you	...necessidade contínua de inovação
Flywell	...mercado muito específico
Gas2	...falta de divulgação, promoção e marketing internacional
Pharmassistant	...foco em determinados mercados
Predipereira	...estabilidade profissional dos clientes....
Gumelo	...capacidade de investimento...
Of	...falta de financiamento....falta de dinheiro
Beyondevices	...tempo dos registos...custos de entrada

Tabela 8.13 - Questão nº 9 - Apoio de entidades públicas na investigação

Empresa	Unidade de contexto
Science4you	...estamos recetivos a todo o tipo de parcerias
Flywell	...no nosso ramo não existe muito a aprofundar
Gas2	Sim. Gestão e Marketing Internacional
Pharmassistant	...porquê distinguir entre públicas e privadas?
Predipereira	...branqueamento de capitais
Gumelo	...desenvolvimento de testes
Of	...não apostamos na inovação
Beyondevices	...acesso a novas tecnologias

Tabela 8.14 - Questão nº 13 - Gestão do conhecimento e impulso à inovação

Empresa	Unidade de contexto
Science4you	...a constante capacidade de desenvolver novos produtos
Flywell	...novos horizontes ...permitem oferecer serviços inovadores
Gas2	...capacidade de desenvolver novos produtos
Pharmassistant	...mais que gestão do conhecimento é a comunicação
Predipereira	...métodos inovadores no marketing
Gumelo	...todos os colaboradores podem sugerir melhorias nos produtos/serviços
Of	...inovação na empresa
Beyondevices	...não responde....