



**Conceição Maria
Oliveira da Cunha**

**O Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas
Estudo de caso no pós *start-up***



**Conceição Maria
Oliveira da Cunha**

**O Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas
Estudo de caso no pós *start-up***

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Doutor Carlos Manuel dos Santos Ferreira
Professor Associado da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Joaquim José Borges Gouveia
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor João Abreu de Faria Bilhim
Professor Associado com Agregação do Instituto Superior de Ciências Sociais e
Políticas da Universidade Técnica de Lisboa

agradecimentos

A todos aqueles que me incentivaram a estudar e a aprender.

resumo

O presente trabalho propõe-se analisar o fenómeno do empreendedorismo em empresas em fase de crescimento e maturidade de vários sectores da Indústria Transformadora. Tem por objectivo perceber como empreendem e inovam essas empresas e como promovem o espírito empreendedor após a fase inicial em que são por natureza mais inovadoras. Pretende também dar contributos, no sentido de se perceber melhor que comportamentos evidenciam as pessoas que se encontram no comando dos destinos dessas empresas, bem como, das equipas que os apoiam na gestão das mesmas. Para tal, foi realizado um estudo de caso, em sete empresas da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, suportado por uma revisão da literatura mais relevante para o estudo do empreendedorismo, ao nível empresarial.

abstract

The aim of this study is to analyse entrepreneurship phenomenon in growing and mature enterprises in several industrial sectors. Its main goal is to understand entrepreneurial and innovative activity and the ability of enterprises to foster entrepreneurship after their start-up. It is also intended to provide a better understanding of the behaviours of the founders, leaders and teams responsible for these enterprises. For this intent, a case study research was conducted over seven enterprises located at the industrial area of Albergaria-a-Velha, which was supported by a literature review, guided by the main contributions of entrepreneurship investigators, at the firm level.

ÍNDICE

Índice	i
Lista de Figuras, Gráficos e Quadros	iii
Introdução	1
Capítulo 1 Enquadramento e justificação do estudo	3
1.1 O Empreendedorismo e o seu contributo para o desenvolvimento económico e social .	3
1.2 Inovação e empreendedorismo: a relação necessária.....	7
1.3 O espírito empreendedor e a competitividade das empresas.....	9
Capítulo 2 Inovação e Empreendedorismo: teorias e modelos	12
2.1 Inovação	12
2.1.1 A Inovação como disciplina da mudança e instrumento dos empreendedores.....	12
2.1.2 Políticas de Inovação com impacto previsível na actividade empreendedora	14
2.2 Empreendedorismo: conceito e evolução	17
2.3 O processo empreendedor	21
2.4 Empreendedores: a abordagem comportamental.....	23
2.5 O empreendedor dentro de uma organização: <i>intrapreneur</i>	25
2.6 Um modelo que reúne as principais correntes: económica, psicológica e de gestão ...	28
2.6.1. Os Fundadores	31
2.6.2. Reconhecimento da Oportunidade.....	31
2.6.3. Recursos.....	32
2.7 O desempenho empreendedor e as equipas: motivação e competência.....	33
2.8 Inovação e Empreendedorismo em empresas em fase de crescimento e maturidade ..	36
Capítulo 3 A prática do Empreendedorismo: casos e projectos	42
3.1 Empreendedorismo e criação de novos negócios	42
3.2 Empreendedorismo enquanto fenómeno de múltiplas facetas: sociedades, empresas e indivíduos empreendedores	48
3.3 Ensino de Empreendedorismo	63

Capítulo 4 O Empreendedorismo e a Inovação no pós <i>Start-Up</i> : estudo de caso.....	69
4.1 Enquadramento e justificação do estudo empírico.....	69
4.1.1 Empreendedorismo em Portugal	70
4.1.2 O papel das Zonas e Parques Industriais na criação e desenvolvimento dos negócios.....	75
4.1.3 A Zona Industrial de Albergaria-a-Velha no contexto empreendedor português	78
4.2 O modelo que serviu de base à elaboração do estudo	89
4.3 Objectivos e Metodologia	92
4.4 Os casos estudados	97
4.4.1 Perfil das Empresas	97
4.4.2 Perfil dos empreendedores: líderes e equipas.....	102
4.4.3 Dimensões estudadas	110
4.5 Líderes empreendedores e equipas empreendedoras: duas visões de um mesmo fenómeno	112
4.5.1 Os sete casos estudados: Estruturas e Blocos, Fábrica de Frio, Isoladores, Metal Duro, Metalúrgica, Pavimentos e Plásticos.....	112
4.5.2 A análise global de líderes e liderados	127
4.6 Conclusões do estudo de caso	139
Capítulo 5 Conclusões e Contributos	144
5.1 Principais conclusões.....	144
5.2 Contributos e limitações do estudo	148
5.3 Sugestões para investigação futura	14851
Referências Bibliográficas.....	153
Outras Referências	161
Anexos.....	163

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

CAPITULO 1

Figuras...

Figura 1-1 Pág. 7 Processo Empreendedor - Modelo de Continuidade

Quadros...

Quadro 1-1 Pág. 6 Pilares para uma Sociedade mais Empreendedora

CAPITULO 2

Figuras...

Figura 2-1 Pág. 21 O Processo Empreendedor

Figura 2-2 Pág. 27 Os três tipos de *Corporate Entrepreneurship*

Figura 2-3 Pág. 30 Real-World Environmental Context and Central Driving Forces of Entrepreneurship

Figura 2-4 Pág. 38 Modelo do ciclo de vida da empresa

Quadros...

Quadro 2-1 Pág. 13 Fontes de Inovação

Quadro 2-2 Pág. 14 Evolução histórica das Políticas Públicas de I&D e Inovação

Quadro 2-3 Pág. 18 Definição de Empreendedor

Quadro 2-4 Pág. 19 Evolução do Conceito de Empreendedor

Quadro 2-5 Pág. 22 Fases do Processo Empreendedor

Quadro 2-6 Pág. 34 Aspectos importantes na construção e gestão das Equipas

Quadro 2-7 Pág. 35 As forças do modelo e a construção das equipas

Quadro 2-8 Pág. 37 Transições empreendedoras entre os principais estágios de vida das empresas

Quadro 2-9 Pág. 41 Obstáculos enfrentados pelos empresários europeus e exemplos de boas práticas na Europa

CAPITULO 3

Figuras...

Figura 3-1 Pág. 61 Elementos do Programa Desenvolvimento do Empreendedorismo

Quadros...

Quadro 3-1 Pág. 49 Países abaixo e acima da média da actividade empreendedora

Quadro 3-2 Pág. 51 Expectativas de Crescimento e Motivação Empreendedora

Quadro 3-3 Pág. 68 Alguns Bons Exemplos de Programas de Formação em Empreendedorismo

CAPITULO 4

Figuras...

Figura 4-1 Pág. 72 Ambiente Favorável ao Empreendedor

Figura 4-2 Pág. 74 Ambiente Favorável à Criação e Desenvolvimento de Empresas

Figura 4-3 Pág. 89 Apresentação simplificada e adaptada Forças Motoras do Empreendedorismo

Figura 4-4 Pág. 91 As três dimensões da Inovação

Gráficos...

Gráfico 4-1 Pág. 83 Distribuição por sectores de actividade, das empresas pertencentes à indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha

Gráfico 4-2 Pág. 84 Distribuição por países de origem das empresas pertencentes à indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha

Gráfico 4-3 Pág. 85 Distribuição das empresas da indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, de acordo com a sua dimensão

Gráfico 4-4 Pág. 85 Distribuição das empresas por idade. Indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha

Gráfico 4-5 Pág. 86 Volume de negócios das empresas da indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha

Gráfico 4-6 Pág. 98 Distribuição por sectores de actividade, das empresas que foram alvo do estudo de caso.

Gráfico 4-7 Pág. 99 Distribuição por número de trabalhadores, das empresas que foram alvo do estudo de caso

Gráfico 4-8	Pág.99	Distribuição por origem, das empresas que foram alvo do estudo de caso
Gráfico 4-9	Pág.100	Distribuição por ano de fundação - antiguidade, das empresas que foram alvo do estudo de caso
Gráfico 4-10	Pág.101	Distribuição por intervalo de volume de vendas (valores referentes a 2002), das empresas que foram alvo do estudo de caso
Gráfico 4-11	Pág.106	Distribuição por idades
Gráfico 4-12	Pág.106	Distribuição por sexos
Gráfico 4-13	Pág.106	Distribuição por antiguidade na empresa
Gráfico 4-14	Pág.107	Distribuição dos inquiridos por área funcional
Gráfico 4-15	Pág.108	Distribuição dos inquiridos por habilitações académicas
Gráfico 4-16	Pág.108	Distribuição dos inquiridos por área de formação académica
Gráfico 4-17	Pág.109	Distribuição dos inquiridos por área de formação complementar
Gráfico 4-18	Pág.129	Opiniões dos inquiridos relativamente ao tratamento das pessoas
Gráfico 4-19	Pág.130	Opiniões dos inquiridos relativamente ao papel do líder
Gráfico 4-20	Pág.130	Opiniões dos inquiridos relativamente aos factores que, na generalidade, mais influenciam a sua motivação para inovar e empreender
Gráfico 4-21	Pág.131	Opiniões dos inquiridos relativamente aos factores que, na empresa, mais os motivam para inovar e empreender
Gráfico 4-22	Pág.132	Opiniões dos inquiridos relativamente à Visão e Estratégia da empresa
Gráfico 4-23	Pág.133	Opiniões dos inquiridos relativamente à Tolerância ao Risco, Erros e Fracasso da empresa
Gráfico 4-24	Pág.134	Opiniões dos inquiridos relativamente à Atitude da empresa face aos empreendedores
Gráfico 4-25	Pág.135	Opiniões dos inquiridos relativamente ao Impacto do Tipo de Inovação na Empresa
Gráfico 4-26	Pág.136	Opiniões dos inquiridos relativamente à Importância dos Recursos para Inovação
Gráfico 4-27	Pág.137	Tecnologia re Pessoas: médias dos 7 casos; 8 média geral
Gráfico 4-28	Pág.137	Opiniões dos inquiridos relativamente à Importância das Fontes de Inovação

Gráfico 4-29	Pág.138	Processo e Conhecimento: médias dos 7 casos; 8 média geral
Gráfico 4-30	Pág.140	Factores que motivam as equipas para a inovação
Gráfico 4-31	Pág.141	Importância dos recursos para a inovação, segundo as opiniões das equipas
Gráfico 4-32	Pág.141	Importância das fontes de inovação, segundo as opiniões das equipas
Quadros...		
Quadro 4-1	Pág. 78	População Residente por grupos etários
Quadro 4-2	Pág. 79	População residente por nível de instrução
Quadro 4-3	Pág. 80	População residente, segundo a situação profissional, por ramos de actividade
Quadro 4-4	Pág. 81	Indicadores gerais da indústria transformadora em 1999
Quadro 4-5	Pág. 95	Metodologia seguida no estudo de caso
Quadro 4-6	Pág. 97	Principais aspectos caracterizadores das empresas-alvo do estudo de caso
Quadro 4-7	Pág.103	Principais aspectos caracterizadores dos líderes empreendedores entrevistados
Quadro 4-8	Pág.105	Atributos relativos ao “indivíduo” questionados na primeira parte do inquérito às equipas empreendedoras, dos casos estudados
Quadro 4-9	Pág.111	Dimensões usadas no estudo empírico
Quadro 4-10	Pág.128	Síntese das opiniões dos líderes entrevistados
Quadro 4-11	Pág.143	Síntese das principais conclusões dos casos estudados

INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo e a Inovação são fenómenos cujo impacto económico e social é de tal forma significativo, que motivam estudos e dissertações de especialistas um pouco por todo o mundo. A pertinência do tema não é, contudo, colocada em causa por esse facto, uma vez que o contexto real em que tais fenómenos se dão, é, por natureza, complexo e mutante. As empresas, de todas as dimensões e culturas, estão sujeitas à crescente turbulência dos mercados, à mudança, que ocorre em ciclos cada vez mais curtos e à pressão interna e externa de eficiência, eficácia e excelência em tudo o que oferecem à sociedade, qualquer que seja a natureza dessa oferta.

O enfoque pode ser colocado na criação de novos negócios, na dinamização do espírito empreendedor em negócios já maduros ou em questões paralelas à temática central do fenómeno, mas, por certo, nunca se saberá o suficiente para ajudar plenamente as empresas a melhorarem a sua capacidade de inovar e empreender; nunca se conhecerão todas as determinantes da criação de mais valor e riqueza para indivíduos, mercados e sociedade em geral. Em parte, este é o factor que faz do Empreendedorismo um tema de tanto interesse para investigadores, empresários, políticos e curiosos... a certeza de que ficará sempre um árduo trabalho a realizar, um longo caminho para fazer no sentido de um mundo melhor.

A natureza dos actos empreendedores, os processos que lhe estão associados e o perfil dos actores, são apenas alguns dos factores que determinam a dinâmica empreendedora de uma organização, região ou sociedade. O estudo do Empreendedorismo tem pois, um campo de trabalho vastíssimo e inesgotável.

Em qualquer contexto e âmbito do estudo do Empreendedorismo, parecem estar sempre envolvidos alguns aspectos, 'forças motoras', na linguagem de Timmons (1994), que determinam substancialmente a forma, a natureza e o sucesso dos actos empreendedores. As Pessoas, enquanto actores principais da criação e desenvolvimento de negócios, determinam pela sua visão, empenhamento e competência, o sucesso destes; o Reconhecimento da Oportunidade, que tem subjacente uma filosofia de orientação ao mercado, e implica um processo sistemático de pesquisa e avaliação que dará origem a respostas inovadoras às necessidades desse mercado; e os Recursos, como ingrediente indispensável à concretização dos anteriores.

As 'forças motoras' do Empreendedorismo, sugeridas por Timmons na sua abordagem integradora - tal como ele próprio a considera - das várias correntes teóricas do fenómeno, não se

manifestam no vazio. São envolvidas por um determinado ambiente, em tempo e contexto real, e não podem ser entendidas isoladamente. Neste pressuposto, e tomando-o como verdadeiro, entendeu-se ser indispensável ao trabalho que neste âmbito se pretendeu desenvolver, a realização de um estudo empírico, não obstante a sua modesta dimensão, e, por certo, contribuição. A Indústria Transformadora, pelas suas características, pelo seu contributo para a Economia Portuguesa e pelo seu peso na Região de Aveiro, concretamente na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, localização escolhida para a realização do trabalho empírico, constituiu a delimitação do campo de estudo. Esta componente empírica da dissertação será suportada pelas teorias e modelos anteriormente desenvolvidos, nomeadamente aqueles que tratam o empreendedorismo ao nível da empresa e, sobretudo, aqueles que se debruçaram sobre a problemática da inovação e espírito empreendedor nas fases mais avançadas do ciclo de vida das empresas.

Espera-se que, teorias, modelos e evidência empírica, contribuam para encontrar respostas a algumas questões, nomeadamente,

- *Como empreendem e inovam as empresas na fase do pós start-up?*
- *Como é promovido e mantido o espírito empreendedor nestas empresas?*
- *Quais os factores motivadores e desmotivadores da inovação e empreendedorismo em empresas, em fase de maturidade e estabilidade do seu ciclo de vida?*
- *Que comportamentos empreendedores apresentam líderes e liderados?*

Este trabalho é apresentado com uma organização da qual fazem parte cinco capítulos. Os três primeiros enquadram, problematizam e suportam o estudo. No primeiro capítulo, faz-se um enquadramento do empreendedorismo, do seu impacto económico e social, e da sua relevância e pertinência, enquanto tema. No segundo capítulo, são apresentados as principais teorias e modelos subjacentes à problemática em estudo. O terceiro capítulo pretende ilustrar casos de aplicação das diversas dimensões e modelos de empreendedorismo, nomeadamente acções concretas para a promoção e suporte à actividade empreendedora, nas suas mais diversas facetas. O capítulo quatro apresenta os objectivos, a metodologia e as conclusões do estudo de caso realizado, e, finalmente, o quinto e último capítulo onde são esboçadas as principais conclusões, contributos, limitações e sugestões para investigação futura.

Em anexo seguem os instrumentos de recolha de dados, nomeadamente, o guião da entrevista e o questionário, bem como, os instrumentos de análise dos dados, a saber, os relatórios e as grelhas.

Enquadramento e Justificação do Estudo

Os empresários¹ são os condutores da economia de mercado e os seus resultados permitem que a sociedade disponha de riqueza, postos de trabalho e variedade de escolha para os consumidores (Livro Verde Espírito Empresarial na Europa, 2003).

1.1 O Empreendedorismo e o seu contributo para o desenvolvimento económico e social

O papel do empreendedorismo mudou substancialmente ao longo do último século. Nos anos que se seguiram à II Grande Guerra, a importância da actividade empreendedora foi muito afectada e negligenciada em favor das grandes organizações e do impacto económico que estas demonstravam ter (pelo menos as teorias económicas assim o indicavam) e que se esperava ver consolidado no futuro. As investigações no domínio da economia, deram origem a um conjunto de teorias que apontavam para o domínio das grandes empresas, revelando as pequenas e médias empresas como menos eficientes, menos inovadoras e, tendencialmente, menos importantes para a economia americana e também para a europeia (Audretsch, 2002). Segundo Audretsch (2002), a literatura mais recente viria a revelar que esta situação se inverteu completamente nos últimos anos do século XX. O empreendedorismo tornou-se o motor do desenvolvimento económico e social, um pouco por todo o mundo, e que “o papel do empreendedorismo mudou drasticamente das economias tradicionais para as novas economias”. Verificou-se, quer nos EUA, quer na Europa, que as pequenas e médias empresas aumentaram a sua importância relativa a partir da década de 70; paralelamente, assistiu-se à tendência oposta nas grandes empresas, contrariando assim a expectativa generalizada de uma economia baseada em grandes corporações².

¹ No original, em inglês, *entrepreneurs*.

² “Entrepreneurship: A Survey of the Literature” (2002); David B. Audretsch.

Tendencialmente, são as pequenas empresas as responsáveis pela maioria dos postos de trabalho criados. Os países com um maior aumento das taxas de iniciativa empresarial, tendem a ter um maior decréscimo das taxas de desemprego. Durante a década de 1990, as empresas chamadas de crescimento rápido, contribuíram, significativamente, para a criação de emprego. Por exemplo, nos Países Baixos, entre 1994 e 1998, 8% destas empresas criaram cerca de 60% do crescimento do emprego das restantes empresas existentes.

Que as pequenas e médias empresas emergem com um claro protagonismo numa nova economia baseada no conhecimento, é um facto. O conhecimento enquanto factor de produção é substancialmente diferente dos tradicionais *inputs*; como trabalho ou capital. O valor económico do conhecimento é incerto, e o seu potencial diferente entre os vários agentes. Fontes de novo conhecimento, ao nível da empresa, são a I&D, o elevado grau de capital humano, uma força de trabalho competente, incorporação de engenheiros e cientistas nos quadros.

Se a análise incidir sobre o trabalhador do conhecimento, então a sua percepção sobre o valor que é dado ao seu contributo numa empresa, determina a sua continuação nessa empresa. Se, por exemplo, ele consegue concretizar uma ideia e o resultado é valorizado, será pouco provável que abandone a organização. Mas, se ao contrário, ele atribui mais valor às suas ideias que o poder decisório da empresa, então é muito provável que ele crie a sua própria empresa, para assim apropriar o valor do seu conhecimento. Audretsch (2002) sugere que, com o conhecimento a tornar-se um factor de produção cada vez mais importante, o empreendedorismo ganha nova importância, uma vez que funciona como um mecanismo chave através do qual, o conhecimento que é criado numa organização passa a ser comercializado numa nova empresa. A investigação de Audretsch sugere, ainda, que o espírito empreendedor³ contribui positivamente para o crescimento económico, bem como para o reforço da coesão social de regiões cujo desenvolvimento sofre de algum atraso. O espírito empreendedor contribui para estimular a actividade económica e a criação de emprego, bem como para integrar os desempregados ou os desfavorecidos no meio laboral⁴.

Também a nível individual e social, o espírito empreendedor, presta contributos importantes. É defendido, no Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa (Comissão Europeia, 2003), que o espírito empreendedor liberta o potencial pessoal. Na realidade, o trabalho não constitui, para a generalidade dos indivíduos, apenas uma forma de ganhar dinheiro. O trabalho tem uma função integradora, que leva as pessoas a seguirem outros critérios quando escolhem uma carreira. Assim, são tidos em conta aspectos como a segurança, o nível de independência, a variedade de funções e o interesse do trabalho. Muitas vezes, a opção por uma carreira empresarial tem na

³ Na versão original “entrepreneurship”, na tradução portuguesa “empresarial”, tendo-se optado por usar “empreendedorismo”, por se entender que este conceito é mais próximo do original.

⁴ Livro Verde Espírito Empresarial na Europa, Comissão Europeia, 2003 (pp. 8 e 9).

sua origem razões económicas, uma vez que os rendimentos mais elevados geralmente associados à actividade empresarial, possibilitam padrões de vida superiores, orientados para a satisfação de necessidades “superiores”, como a realização pessoal e a independência. Um inquérito realizado às famílias britânicas, mostrou que, para além das motivações materiais (dinheiro e estatuto social), a decisão de se tornar empresário prende-se também, com a procura da satisfação pessoal (maior liberdade e independência e possibilidade de responder a um desafio). Segundo dados da Comissão Europeia (2003), a satisfação com o emprego é maior entre os empresários do que entre os empregados. Cerca de 33% dos trabalhadores independentes sem empregados e 45% dos trabalhadores independentes com empregados indicaram estar muito satisfeitos com as respectivas condições de trabalho, contra apenas 27% de trabalhadores empregados, revelou um outro inquérito⁵.

O aumento das expectativas públicas relativamente ao impacto da actividade empresarial na sociedade e no ambiente, é uma realidade dos tempos modernos a que as empresas têm vindo, progressivamente, a dar resposta, quer através de estratégias formais de responsabilidade social, no caso das empresas de maior dimensão, quer através de algumas medidas mais informais de responsabilidade empresarial, no caso das pequenas e médias empresas. Estas estratégias implicam a inclusão voluntária de aspectos sociais e ambientais nas respectivas operações e relações com as partes interessadas, e podem incluir, por exemplo, compromissos de produção menos agressiva para o ambiente (“ecoeficácia”), o respeito pelos direitos e preocupações dos consumidores ou ainda acções de ajuda a comunidades ou grupos socialmente desfavorecidos. Estas estratégias e medidas que as empresas têm vindo a adoptar, são evidências do reconhecimento de que o comportamento empresarial responsável pode servir de base ao sucesso empresarial.

A construção de uma sociedade mais empreendedora é algo que diz respeito a todos e não apenas às instituições e às empresas. Fazem falta, porventura antes de quaisquer outras medidas, atitudes mais positivas relativamente à iniciativa empresarial e ao insucesso inevitavelmente associado, em alguns casos. O Conselho Europeu reconheceu que o espírito empresarial merece ser promovido, na medida em que as competências e as atitudes necessárias à empresa constituem benefícios para a sociedade, benefícios estes que ultrapassam o âmbito restrito das suas aplicações empresariais⁶. Uma atitude positiva face ao empreendedorismo implica que a sociedade reconheça e valorize os empresários de sucesso, assim como, implica

⁵ “Third European survey on working conditions 2000”, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho. In Livro Verde Espírito Empresarial na Europa, Comissão Europeia, 2003 (p.9).

⁶ “Os objectivos futuros concretos dos sistemas de educação e formação”, Conselho Europeu, 5980/01 EDUC 23, de 14.2.2001, e “Projecto de programa de trabalho de trabalho pormenorizado para o seguimento do relatório aos objectivos concretos dos sistemas de educação e formação”, adoptado pelo Conselho e pela Comissão, Conselho da União Europeia, EDUC 27, 6365/02, de 20.02.2002, e COM(2001) 501 final. Livro Verde para o Espírito Empresarial na Europa, 2003 (p.25).

também, uma maior tolerância para com aqueles que não conseguiram tanto sucesso. Apesar de estar provado que os empresários que não conseguiram criar empresas de sucesso, conseguiram, pelo menos, aprender muito com isso e melhorar o seu desempenho nas iniciativas seguintes, estes enfrentam, ainda assim, o estigma do insucesso. O esforço para a promoção de uma atitude social positiva deve incidir, sobretudo, junto dos organismos de quem dependem os empreendedores, actuais ou potenciais: escolas, universidades, investidores, colectividades locais, regiões, organizações sectoriais, consultores e meios de comunicação.

O Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa termina com os três pilares da acção no sentido de uma sociedade mais empreendedora. O quadro seguinte resume as ideias principais sobre cada um deles.

	Eliminar os obstáculos ao desenvolvimento e ao crescimento das empresas	Pesar os riscos e as recompensas do espírito empresarial	Promover uma sociedade que valoriza o espírito empresarial
PARA UMA SOCIEDADE MAIS EMPREENDEDORA	<p>Continuar a melhorar o funcionamento do mercado interno</p> <p>Reduzir a burocracia</p> <p>Promover o princípio "pensar nos pequenos primeiro"</p> <p>Melhorar o acesso ao financiamento e à mão de obra qualificada</p> <p>Incentivar a troca de experiências e a cooperação</p> <p>Estimular a construção de redes</p>	<p>A assunção de riscos deveria ser recompensada e não punida</p> <p>Encorajamento de compra de empresas existentes</p> <p>Maior exploração e incentivo ao espírito empreendedor dentro da empresa, nomeadamente tornando os <i>spin-offs</i> mais atraentes</p> <p>Reduzir os efeitos negativos da falência</p>	<p>Aumentar a confiança e as competências dos empreendedores em potencial</p> <p>Aumentar a sensibilização e o contacto com a realidade empreendedora dos jovens e daqueles que possuem responsabilidade na sua educação e formação</p> <p>Dar a conhecer os modelos e histórias de sucesso de empreendedorismo, à sociedade em geral e às instituições de apoio aos potenciais empresários, em particular</p>

Quadro 1-1

Pilares para uma Sociedade mais Empreendedora (Livro Verde Espírito Empresarial na Europa, 2003).

1.2 Inovação e empreendedorismo: a relação necessária

A inovação é, com algum consenso, associada à ocorrência de mudança e, simultaneamente, à verificação da transformação dessa mudança em proveito para as empresas - quer através de impactos internos na sua estrutura de custos, quer ao nível do valor percebido para o cliente. E, é este condicionamento da inovação ao juízo do mercado, isto é, dos clientes, que aparece como a sua característica definidora mais sublinhada e mais cedo defendida. Apesar da investigação e da produção de novos conhecimentos ser um contributo fundamental, sem a actividade empresarial não existe a criação de valor (Comissão Europeia, 2003).

Alguns autores como Porter (1990), que define inovação como “uma nova forma de fazer as coisas que é comercializada” ou Afuah (1998), que se refere à inovação como o “uso de novo conhecimento para oferecer um produto ou serviço que os clientes querem”, seguem uma abordagem idêntica.

Brazeal e Herbert (1996), consideram que os ambientes, com as suas dinâmicas e hostilidades, criam oportunidades para novas *start-ups* e para empresas maduras, que se adaptam para as aproveitar. Segundo os autores, recessões económicas, crescimento industrial exponencial, avanços tecnológicos, reestruturação profunda das indústrias são apenas algumas das mudanças que criam a oportunidade para a actividade empreendedora ter lugar. As mudanças ocorridas no ambiente externo são, de acordo com esta visão, a força que coloca o processo empreendedor em marcha.

A relação entre inovação, mudança e actividade empreendedora tende a ser recíproca. As condições económicas criam uma oportunidade, que permite que o processo de mudança e inovação ocorra, o que, por sua vez, dá origem a uma mudança e inovação, enquanto resultado, Fig. 1-1.

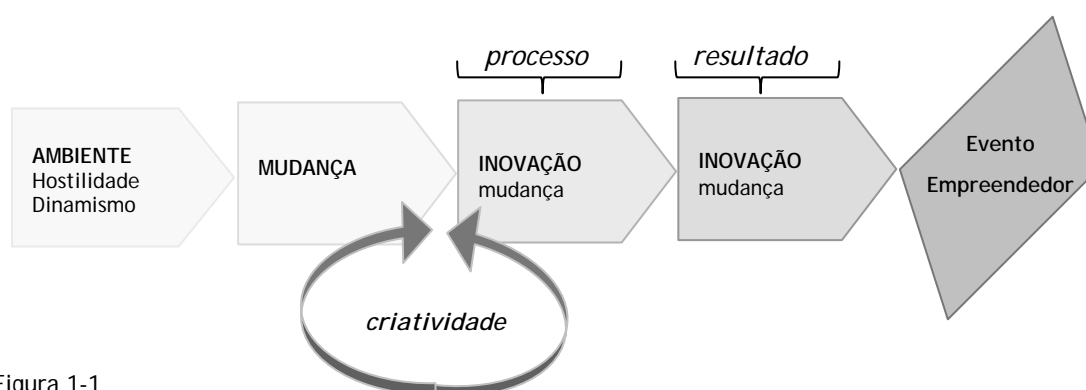


Figura 1-1

Processo Empreendedor - Modelo de Continuidade; adaptado de Brazeal e Herbert, 1996.

Mudança e Inovação são conceitos que podem ser entendidos, ambos, como processo ou como resultado. São, também, tratados na literatura como estando na base da actividade empreendedora (Brazeal e Herbert, 1996). A inovação, enquanto processo, envolve uma componente de mudança, mas nem toda a mudança é inovação; a inovação é uma mudança que cumpre determinados critérios, nomeadamente, algum grau de radicalidade. O evento empreendedor é um evento não linear, uma vez que tem na sua origem inovações e mudanças radicais.

Para Schumpeter, o acto empreendedor coloca o processo de inovação em marcha. Contudo, quanto maior for a concorrência, maior será a imitação, pelo que, as estruturas monopolistas ou oligopolistas têm melhores condições de garantir recompensa para a inovação empreendedora. Segundo esta visão, as grandes empresas têm vantagens, quer pelos recursos que possuem, quer pelas economias de escala que geram e que permitem criar produtos mais competitivos. Para Deakins (1996), esta visão encerra um conflito: os empreendedores são a força motora da inovação, mas as grandes empresas são necessárias para motivar e recompensar a inovação.

Deakins (1996) refere-se ao empreendedor como um inovador, tradicionalmente conotado com as empresas de base tecnológica e de pequena dimensão, onde a preocupação com a I&D é manifestamente maior. Mas, o autor adverte que, essa é uma visão redutora, pois a I&D não traduz na perfeição a capacidade e o grau inovador de uma empresa. Pela abordagem de Deakins (1996) e pela de Schumpeter, citado por este, percebe-se que o empreendedorismo se liga intrinsecamente com a inovação, e não apenas no domínio tecnológico.

Também Drucker (1991) defende que “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o acto que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza”.

O empreendedorismo parece, assim, encontrar na inovação a matéria-prima de toda a sua produção; quer se entenda o acto empreendedor, enquanto obra de um indivíduo, quer se opte por incluí-lo no âmbito de uma organização, parece evidente que se encontra fundido com o processo inovador. Em algumas opiniões, é o processo empreendedor que desencadeia a inovação (Schumpeter); noutras abordagens, é o processo inovador que está na origem de toda e qualquer actividade empreendedora.

1.3 O espírito empreendedor e a competitividade das empresas

A competitividade é um conceito muito usado em estudos de vários domínios, com perspectivas diferentes, que incluem a estratégia e a gestão, a vantagem comparativa, a competitividade ao nível do preço, ou até a perspectiva histórica e sócio-cultural.

Ao nível da empresa, a competitividade implica certas condições, tais como, a sustentabilidade, o controlo, a relatividade e o dinamismo (Man et al., 1998). A sustentabilidade refere-se ao desempenho no longo prazo, aparecendo a competitividade associada, por exemplo, à capacidade de aumentar quota de mercado, de crescer e gerar lucros. O controlo é visto como uma condição da competitividade na gestão dos recursos, aqui, claramente, numa perspectiva interna da empresa. A abordagem da competitividade pela perspectiva estratégica (por exemplo, Porter, 1985 e outros citados por Man et al., 1998), requer relatividade face à posição da empresa no sector. A condição de dinamismo é explicada por Man et al. (1998) como sendo a transformação dinâmica de potencialidades competitivas em resultados via um processo competitivo (algumas empresas conseguem criar, continuamente, novas formas de vantagem competitiva, pelo que, a visão de vantagem competitiva baseada apenas no posicionamento relativo da empresa, pode não ser sustentável).

O processo associado à melhoria da competitividade de uma empresa é fortemente influenciado pelo principal responsável da mesma, principalmente, quando se trata de pequenas e médias empresas. Um estudo da OCDE (1993), tornou clara a ideia de que o “papel básico desempenhado pelo empreendedor/gestor, é um dos factores determinantes da competitividade das pequenas e médias empresas, uma vez que o poder de decisão se concentra sobretudo nesta figura, influenciando, por isso, toda a estratégia da empresa”. Outros autores (Stoner, 1987; Slevin e Covin, 1995)⁷, consideram também, que o factor humano é determinante nas PME's, essencialmente no que diz respeito à experiência, conhecimentos e capacidades dos donos, gestores e colaboradores. A competitividade total destas empresas é, pois, influenciada positivamente pelo fundador que acompanha muito de perto as operações da sua empresa, enquanto ela é ainda de reduzida dimensão. Assim, quando se fala de competitividade ao nível da empresa, importa ter em atenção os aspectos relacionados com os factores internos, os factores externos à empresa, nomeadamente, o ambiente e, também, a influência do empreendedor.

⁷ citados por Man et al. (1998).

A definição de competitividade da OCDE (1993) evidencia algumas das fontes de competitividade nas empresas:

- Gestão eficaz de fluxos de produção, matérias-primas, *stocks*;
- Organização eficaz, integrada e interactiva de mecanismos de planeamento de marketing, I&D, design, engenharia e produção industrial;
- Capacidade de integrar, na empresa, actividades de I&D em cooperação com outras entidades, nomeadamente com Universidades;
- A capacidade de incorporar as exigências e evolução dos mercados no *design* e fabrico de novos produtos;
- A capacidade de organizar, com sucesso, relações de cooperação com outras empresas, a montante e a jusante da cadeia;
- Os esforços levados a cabo no sentido de melhorar as capacidades, saberes e competências dos trabalhadores, pela aposta em formação, pela motivação e responsabilização desses trabalhadores.

Para o contexto empresarial, a Comissão Europeia (2003), no Livro Verde Espírito Empresarial na Europa, define o espírito empreendedor como "*a atitude mental e o processo para a criação e o desenvolvimento de actividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ou inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de um organismo novo ou já existente*". A atitude mental, a que se refere a Comissão, pressupõe a motivação e capacidade de uma pessoa, isoladamente ou integrada numa empresa, identificar uma oportunidade e concretizar o objectivo de produzir um novo valor ou resultado económico. Transformar uma ideia com potencial comercial num sucesso de mercado, implica ser capaz de combinar criatividade ou inovação com uma gestão rigorosa; implica gerir estrategicamente uma empresa, de forma a otimizar o seu desenvolvimento ao longo de todas as fases da sua existência.

A abordagem da Comissão à questão do espírito empreendedor, não exclui a componente corporativa do mesmo, ou seja, aquela que acontece em empresas já existentes. Assim, parece fazer sentido considerar que o espírito empreendedor concorre para a competitividade das empresas, mesmo após a fase do *start-up*, até porque a competitividade tem como uma das condições de base o desempenho ao longo do tempo. Não bastará portanto, garantir o espírito empreendedor nas fases iniciais de vida de uma empresa, as quais são empreendedoras por natureza, mas assegurar que este se perpetuará.

Numa perspectiva mais corporativa e mais focalizada nas organizações de maior dimensão, o espírito empreendedor pode ser entendido como a criação de valor por pessoas e organizações que, trabalhando em conjunto, implementam uma ideia através da aplicação de criatividade, energia e disposição para correr riscos. Esta abordagem, emergida de um estudo⁸ realizado à escala mundial sobre o espírito empreendedor nas empresas, chama a atenção para a necessidade de um novo tipo de liderança, mais focalizada na natureza colaborativa do comportamento empreendedor, procurando promover junto dos colaboradores a confiança necessária para que actuem eles próprios como empreendedores. O desafio para a generalidade das empresas é encontrar, manter e alimentar o comportamento empreendedor necessário ao sucesso, em contextos de mudança permanente e em mercados com níveis de competitividade cada vez mais elevados. O mesmo estudo, permitiu aquilo que os autores do mesmo consideram ser a queda do mito: o empreendedorismo não é um feito individual, uma vez que a colaboração é um elemento chave no processo empreendedor.

O espírito empreendedor pode, efectivamente, trazer ganhos de competitividade para as empresas, uma vez que as iniciativas empresariais, sejam elas de criação de uma nova empresa ou da transferência de propriedade numa empresa já existente, fazem subir a pressão competitiva, forçando as outras empresas a reagir perante melhorias de eficácia ou da inovação. A melhoria da eficácia e introdução de inovação - na organização, nos processos, nos produtos ou mercados - traz ganhos de produtividade e reforça a dinâmica competitiva de uma economia como um todo. Quem ganha, em última instância, é o consumidor que beneficia de melhores produtos a preços mais baixos⁹.

⁸ Accenture “Liberating the Entrepreneurial Spirit”; Estudo realizado em 2000/2001, em 22 países através de 900 entrevistas a executivos em empresas de vários sectores de actividade.

⁹ Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa, 2003 (p.8).

Inovação e Empreendedorismo: teorias e modelos

2.1 Inovação

“Change that creates a new dimension of performance” (P. F. Drucker)

“Innovation is always a surprise” (R. M. Kanter)

2.1.1 A Inovação como disciplina da mudança e instrumento dos empreendedores

Durante a última década do século XX, assistiu-se a uma explosão de interesse e atenção, quer por parte de académicos, quer por parte de gestores e outros interessados, na inovação como um meio de criar e manter vantagens competitivas sustentáveis. A inovação é considerada uma componente fundamental do empreendedorismo e um elemento chave no sucesso dos negócios. Este facto, tornou-se ainda mais evidente na sociedade pós-capitalista, a que Drucker (1993) chama de sociedade baseada no conhecimento. As mudanças constantes produzem situações de desequilíbrio, as quais dão origem a novas oportunidades¹⁰. Mas a inovação é mais do que mudança, tal como é suportado por vários autores, nomeadamente Brazeal e Herbert (1996). A mudança que é intrínseca à inovação, deve cumprir determinados requisitos, nomeadamente, ser nova e original. O sucesso da inovação é mais determinado pela sua adopção do que pela sua natureza ou origem; o que a torna verdadeiramente inovadora, é o seu grau de novidade (Johannessen et al, 2001). Esta abordagem está próxima de Schumpeter (1934) que, com a sua “destruição criativa”, colocou a inovação radical no centro da actividade empreendedora.

Para Drucker (1991), a inovação é a busca deliberada e organizada de mudanças, e a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação económica ou social. Enquanto instrumento específico dos empreendedores, a inovação é o meio pelo qual é

¹⁰ Covin, Miles, Nonaka, Takeuchi (1995) citados por Johannessen et al. (2001).

explorada a mudança como uma oportunidade para um negócio, produto ou serviço diferente. O trabalho aparece, na abordagem de Drucker, como condição indispensável para se inovar; “os empreendedores bem sucedidos não esperam pelo *Beijo da Musa* para terem uma ideia brilhante”. A busca sistemática de oportunidades implica a monitoragem das sete fontes de inovação propostas pelo autor, que se apresentam no quadro 2-1:

INTERNAS à empresa ou sector	Inesperado	O sucesso ou fracasso, ou, simplesmente, o acontecimento inesperado
	Incongruência	Entre a realidade tal como é, e como se presume que seja, ou se gostaria que fosse
	Necessidade do Processo	Concentrada na tarefa e não na situação
	Mudanças Estruturais	No sector industrial ou na estrutura do mercado
EXTERNAS à empresa ou sector	Mudanças Demográficas	Dados populacionais, entendidos em toda a sua abrangência e especificidade
	Mudanças de Percepção	Os factos não mudam; muda apenas o seu significado “ <i>o copo está meio cheio ou meio vazio?</i> ”
	Conhecimento Novo	Científico ou não científico, pode ser, enganosamente, considerada a “estrela”, já que nem toda a inovação baseada em novo conhecimento é relevante

Quadro 2-1

Fontes de Inovação; adaptado de Drucker (1991).

Partindo do pressuposto, genericamente aceite, de que a inovação se exprime no mercado, a perspectiva de um mercado potencial tem de estar subjacente a qualquer processo de inovação. Nas fontes de inovação de Drucker, percebe-se que a base de conhecimento que a empresa detém, seja de si mesma e dos seus processos, seja do que acontece no exterior a cada momento, é fundamental para a sua capacidade de inovar. Também Simões (1999)¹¹ adverte que a inovação não é o “Santo Graal”, mas uma atitude que se exprime no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e no reforço constante na base de conhecimentos da empresa.

¹¹ Em *Economia & Prospectiva*, nº 10 Jul./Set. 1999.

2.1.2 Políticas de Inovação com impacto previsível na actividade empreendedora

Uma abordagem às políticas actuais de inovação pede, antes de mais, uma explicação, ainda que breve, da evolução histórica das políticas públicas de Investigação e Desenvolvimento e de Inovação nos países da OCDE. Silva (1999)¹² propõe três fases:

Fase 1	Final da 2ª Guerra Mundial e durante a Guerra Fria; importância da investigação em matéria militar; os Governos agem como financiadores e clientes principais da actividade de I&D nos sectores público e militar
Fase 2	Finais dos anos 70; choques petrolíferos, desenvolvimento industrial e explosão das tecnologias de informação e comunicação estiveram na base da nova política; esta tem como finalidade o desenvolvimento da competitividade das indústrias consideradas estratégicas para a independência económica e política dos países: electrónica, informática, aeronáutica, armamento, energia. Os Governos são, nesta fase, parceiros da indústria.
Fase 3	Início na primeira metade da década de 90; a competitividade deixa de ser um objectivo e passa a constituir um meio para aumentar a contribuição da ciência e da tecnologia para o crescimento, o emprego e uma difusão rápida da inovação; os Governos, enquanto “parceiros da indústria” visam agora que a sua ajuda contribua para que as indústrias comercializem as inovações que melhor sirvam as políticas dominantes da “qualidade de vida” e do “desenvolvimento sustentado”.

Quadro 2-2

Evolução histórica das Políticas Públicas de I&D e Inovação; adaptado de Silva (1999).

A inovação é, actualmente, uma prioridade para a grande maioria dos países, e, certamente, para todos os Estados Membros da União Europeia. Uma grande quantidade de medidas e políticas que se preparam nos vários países visam apoiar e fomentar a inovação; a diversidade destas políticas reflecte a diversidade cultural e da própria sociedade onde a inovação acontece. A Comissão Europeia lançou, em 1996, o Primeiro Plano de Acção para a Inovação na Europa e dele nasceu uma ferramenta conhecida como *TREND CHART ON INNOVATION IN EUROPE*¹³. O *Trend Chart* tem por objectivo recolher e sistematizar a informação dos vários países em matéria de inovação, assim como recolher dados e elaborar estatísticas relativas às políticas de inovação e seus resultados nos vários Estados Membros. Funciona, também, como um fórum europeu de *benchmarking* e partilha de boas práticas na área das políticas de inovação.

O Conselho Europeu de Março de 2000, em Lisboa, lançou um objectivo ambicioso para a União Europeia, de esta se tornar a economia baseada no conhecimento mais competitiva e dinâmica, até ao final da década. Dois anos mais tarde, em Barcelona, este grande objectivo foi não só

¹² Em *Economia & Prospectiva*, nº 10 Jul./Set. 1999, pp. 91-102, citando Caracostas e Muldur.

¹³ <http://cordis.lu/trendchart>.

reforçado, mas transformado num alvo mais específico: a União Europeia deverá estar a gastar em 2010, 3% do seu PIB em I&D.

A Comunicação da Comissão Europeia *Innovation in a Knowledge-driven economy*¹⁴, traduz os objectivos de Lisboa em prioridades e práticas na área da política de inovação. O Objectivo 3 da Comunicação, Estímulo à criação e ao crescimento de empresas inovadoras, visa essencialmente:

- A criação ou reforço de um contexto legal, fiscal e financeiro favorável à criação e desenvolvimento de novas empresas;
- O estímulo, ao nível regional, a criação e o reforço de serviços e estruturas de suporte adequados, como por exemplo, as incubadoras;
- A criação de programas de educação e formação em empreendedorismo e gestão da inovação e a disseminação de boas práticas nesta área.

Também a OCDE, numa recente publicação¹⁵, faz referência à tendência de crescimento das políticas e programas adoptados, nos EUA e na Europa, para a promoção da inovação e do empreendedorismo. As políticas pró-empreendedorismo têm vindo a ser desenvolvidas como um meio de aumentar o crescimento económico e a competitividade dos mercados, bem como uma série de outros objectivos económicos e sociais. Segundo a mesma fonte, aumentar as taxas de criação de novas empresas tornou-se uma quase preocupação universal dos governos, desejosos de acelerar o desenvolvimento das suas regiões menos desenvolvidas.

Em Portugal, a Comunicação *Innovation in a Knowledge-driven Economy*, assim como as acções da “Estratégia de Lisboa”¹⁶ tiveram um forte impacto ao nível das políticas de inovação. O lançamento do PROINOV em Maio de 2001 - um programa com um conjunto alargado de políticas dirigidas à inovação - foi a maior manifestação desse impacto. No âmbito do PROINOV, foram lançadas várias iniciativas para encorajar a criação e crescimento de empresas inovadoras (Objectivo 3 da Comunicação). Concretamente, as acções tomadas foram as seguintes¹⁷:

Acção 3.1 - Favorecer a criação e o desenvolvimento de novas empresas

São exemplos desta acção, a medida 2.2 do POE (Mobilização de novas ideias e novos empreendedores); a medida 3.4 também do POE (Alargar e consolidar os mecanismos de financiamento das empresas).

¹⁴ COM(2000) 567 final, in “European Trend Chart on Innovation, Theme-specific Country Report: Portugal”, Março 2002, *Draft*.

¹⁵ “Entrepreneurship and Local Economic Development Programme and Policy Recommendations”, OCDE (2003).

¹⁶ Conselho Europeu de 2000, já referido.

¹⁷ De acordo com o documento “Theme-specific Country Report: Portugal”, de Março de 2000, European Trend Chart on Innovation, Comissão Europeia (2000).

Acção 3.2 - Estruturas de suporte à inovação

Nos casos de aplicação prática desta acção, importa realçar o papel de alguns Centros Tecnológicos, muito activos na disponibilização de serviços de apoio ao nível da gestão e da tecnologia, serviços estes muito valorizados pelas empresas. São eles o CTC (Calçado), o CENTIMFE (Moldes) e o CITEVE (Têxtil). Também o Programa PME Digital e a acção piloto de *benchmarking* desenvolvida pelo IAPMEI em parceria com a ADI, merecem destaque, enquanto bons exemplos.

Acção 3.3 - Formação em empreendedorismo e em gestão da inovação

Neste domínio, foi lançado pelo PROINOV um Curso Avançado em Políticas e Gestão da Inovação, cujos objectivos foram, entre outros, aumentar o conhecimento sobre os processos de inovação e perceber as características do sistema de inovação português.

Também o IFEA (Instituto de Formação em Empreendedorismo) do ISEG, desenvolveu, com apoio do PEDIP II, um programa de formação, em regime pós-laboral para empreendedores.

O PROINOV¹⁸ tem por objectivo principal criar uma dinâmica sinérgica ao nível de formas sociais produtivas, no sentido da incorporação e desenvolvimento de práticas inovadoras. As quatro grandes dimensões dos objectivos do Programa, de acordo com a última actualização da informação disponível no site oficial (www.proinov.gov.pt), são:

- Promover a inovação e a iniciativa empresarial;
- Reforçar a formação e a qualificação da população portuguesa;
- Impulsionar o enquadramento geral favorável à inovação;
- Dinamizar o funcionamento do sistema de inovação em Portugal.

Desde a última mudança governamental, em 2002, o Programa perdeu algum do seu protagonismo, até pela actual não recepção de candidaturas, devido à falta de dotação orçamental.

¹⁸ Programa Integrado de Apoio à Inovação (<http://proinov.gov.pt>).

2.2 Empreendedorismo: conceito e evolução

O fenómeno do empreendedorismo encerra um sem número de problemáticas, que não se esgotarão por certo nas inúmeras pesquisas que se realizam um pouco por todo o mundo, e que visam, ainda assim, uma melhor compreensão do fenómeno. A questão do empreendedorismo não se resume à criação de novas empresas ou negócios, mas contempla aspectos menos explícitos mas nem por isso menos críticos para o sucesso de um negócio. O clima empreendedor que se vive numa organização, a maior ou menor propensão para inovar, para assumir comportamentos empreendedores capazes de desenvolver e implementar novos produtos, serviços ou processos, são determinantes para que uma organização se mantenha competitiva.

Para Schumpeter (1934), um empreendedor é a pessoa que assume a responsabilidade pela realização de novas combinações de factores, que podem assumir a forma de novos produtos, processos, mercados, formas de organização ou formas de aprovisionamento. O empreendedorismo é então, o processo de por em acção as novas combinações de factores. O que distingue, segundo esta perspectiva, o empreendedorismo da gestão corrente de uma empresa é o aproveitamento de uma oportunidade independente. Esta distinção foi feita, pela primeira vez, por Schumpeter (1934), que na sua obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, introduziu o conceito de “destruição criativa”. Este conceito foi usado por Schumpeter para definir a mutabilidade, a natureza dinâmica dos fenómenos e para sustentar que a mudança é um ingrediente essencial ao sucesso¹⁹.

Numa perspectiva histórica, Peacock (2000) sustenta que já antes de Schumpeter, o economista francês J.Say considerou o empreendedor como o quarto factor de produção. Também na mesma linha de pensamento, Knight (economista americano, 1921, referido pelo mesmo autor), salientou a importância do empreendedor na combinação dos factores de produção e na assunção de riscos.

McClelland (1965) concluiu, em vários estudos realizados, que a necessidade de realização era um ingrediente essencial ao sucesso do empreendedor, e que esta necessidade de realização poderia ser ensinada, com o objectivo de estimular o crescimento económico. A teoria motivacional de McClelland, avança com três necessidades básicas comuns aos indivíduos: realização, poder e afiliação²⁰. Estas necessidades estão, segundo o autor, na base de comportamentos empreendedores, e a sua tentativa foi isolar factores psicológicos que contribuem, de forma decisiva, para o desenvolvimento económico.

¹⁹ *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper, 1975), pp.82-85.

²⁰ McClelland, David, *The Achieving Society*, New York, 1961; citado por Leite (1999) e por Short e Dunn (2002).

Para Drucker (1991), o empreendedorismo é uma disciplina que pode ser aprendida. A perspectiva de gestão do empreendedorismo deve a Drucker os seus principais contributos para o desenvolvimento teórico do fenómeno. Empreendedorismo é, segundo o autor, a acção árdua, criativa, difícil e arrojada de empreender; é também o resultado dessa acção ou prática, ou seja, o negócio ou a empresa. Empreendedorismo não é arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina.

Hisrich e Peters (1998) defendem que a definição mais profunda de empreendedorismo considera três perspectivas: negócios, gestão e pessoa. Os autores referem que, apesar de existir um sem número de definições de empreendedorismo, elas são consensuais quanto a alguns aspectos, nomeadamente a iniciativa, a organização e reorganização de mecanismos sociais e económicos que transformam recursos em resultados, e a aceitação do risco e /ou do insucesso.

As definições de 'empreendedor' variam em função das correntes. O quadro a seguir apresenta, em síntese, na perspectiva de Hisrich e Peters, o conceito de Empreendedor, segundo as diferentes abordagens.

EMPREENDEDOR	
Económica	Alguém que junta recursos, trabalho, materiais e outros factores em combinações que torna os seus valores maiores; é também alguém que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem.
Psicológica	Alguém que é movido por certas forças: precisa de conseguir algo, de experimentar, de atingir algo, ou talvez, escapar da autoridade dos outros.
Gestão	Alguém que aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo; pode também ser um aliado, uma fonte de recursos, um cliente ou alguém que também cria riqueza para outros; alguém que descobre melhores formas de utilizar os recursos.

Quadro 2-3

Definição de Empreendedor; adaptado de Hisrich e Peters (1998).

Qualquer que seja a abordagem, parece-nos existirem linhas comuns que permitem avançar com a ideia que a essência do empreendedorismo está no aproveitamento das oportunidades que envolvem a criação de valor. Contudo, uma breve análise da evolução do conceito, pode dar um contributo interessante para esta tentativa de esclarecimento do que poderá ser o empreendedorismo.

Numa perspectiva histórica, o conceito de empreendedor, tem vindo a evoluir desde a Idade Média. As teorias do empreendedorismo desenvolveram-se sobretudo no século XX.

Perspectiva Histórica do EMPREENDEDOR	
Idade Média	Pessoa com a incumbência de gerir a produção de projectos em grande escala.
Século XVII	Pessoa que corre riscos (de ganho ou perda) num contrato com o governo.
No século XVII surge a noção de risco; posteriormente, Richard Cantillon vê o empreendedor como um assumidor de riscos, através da observação que faz de comerciantes, agricultores, e outros: “compram a um <u>determinado</u> preço para venderem a um preço <u>indeterminado</u> ”.	

1725	Richard Cantillon	A pessoa que corre riscos é diferente da que fornece o capital.
1803	Jean Baptiste Say	Separa lucros do empreendedor de lucros de capital.
1876	Francis Walker	Distingue entre aquele que fornece fundos e recebe o rendimento disso, do outro que recebe o lucro pelas suas capacidades de gestão.
Nesta fase é diferenciada a pessoa que tem o capital daquela que tem a necessidade de capital; a industrialização esteve, em grande medida, na base deste facto.		

1934	Joseph Schumpeter	O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia ainda não experimentada.
1961	David McClelland	O empreendedor é energético, um assumidor moderado de riscos.
1964	Peter Drucker	O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero	O empreendedor tem iniciativa, organiza mecanismos sociais e económicos e aceita o risco de falhar.
1980	Karl Vesper	O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, homens da gestão e de negócios, e políticos.
1983	Gifford Pinchot	O <i>intrapreneur</i> é um empreendedor dentro de uma organização que já existe.
1985	Robert Hisrich	O empreendedor cria algo diferente, com valor.

Quadro 2-4

Evolução do Conceito de Empreendedor; adaptado de Hisrich e Peters (1998).

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores não eram distinguidos dos gestores e eram vistos, essencialmente, sob o ponto de vista económico. Em meados do século XX, o empreendedor é visto como um inovador, um indivíduo que desenvolve algo único. A inovação é, nesta definição, parte integrante do processo empreendedor, constituindo uma das mais difíceis tarefas do empreendedor.

Na definição de Hisrich e Peters (1998) estão conceitos como valor, risco e recompensa: *"o empreendedorismo é o processo de criar algo de novo com valor, no qual o empreendedor dedica o necessário tempo e esforço, assume riscos financeiros, psicológicos e sociais inerentes, recebendo como recompensa os resultados monetários, de satisfação pessoal e também independência"*.

Outros autores de correntes mais recentes, como Timmons (1994), consideram que o empreendedorismo envolve a definição, criação e distribuição de valor e benefícios para indivíduos, grupos, organizações e sociedade. O empreendedorismo é um acto humano criativo. Requer visão e paixão, comprometimento; motivação para transmitir essa visão a outros: a interessados, parceiros, clientes, fornecedores, empregados e financiadores. Requer também, a predisposição para correr riscos calculados (pessoais e financeiros). O empreendedorismo implica construir uma equipa com competências e capacidades complementares; identificar uma oportunidade onde outros vêem caos, contradições e confusão; e encontrar, gerir e controlar recursos para perseguir essa oportunidade.

Audretsch (2002) apresenta o empreendedorismo como um conceito multidimensional, que pode ser encarado numa perspectiva económica ou de gestão. O empreendedorismo pode ainda, ser entendido de diferentes formas consoante a unidade de análise: indivíduo, organização, indústria ou região. A complexidade do conceito não se fica por aqui, uma vez que há a considerar, segundo o autor, a problemática do contexto: a mudança que é percebida como nova para um indivíduo ou organização, pode não o ser para a indústria.

Gray (2002) define empreendedor como um indivíduo que gere um negócio com a intenção de o expandir e que possui as capacidades de liderança e gestão necessárias para atingir esse objectivo. Para Gray, os empreendedores são relativamente raros. O empreendedorismo sustentável e de sucesso implica elevado nível de competências de gestão, abertura à aprendizagem (através da experiência) e uma elevada competência nas interacções comerciais e sociais, dentro e fora da empresa. Assim, na visão deste autor, empreender implica a existência de conhecimento tácito que permita "intuitivamente" aproveitar a oportunidade, com a necessária confiança (a influência da corrente Schumpeteriana é evidente...); empreender implica também, persistência na gestão da mudança e do conhecimento e a força e auto-confiança para gerir os insucessos e prosseguir.

2.3 O processo empreendedor

Para além da discussão e divergência de conceitos no que toca à definição de empreendedorismo, está o consenso de que este é um processo. Em muito breve exposição, tenta-se clarificar o que está inerente a este processo.

O processo empreendedor é o processo pelo qual um empreendedor cria uma nova empresa (Hisrich e Peters, 1998). O processo empreendedor é mais do que a resolução de problemas numa qualquer situação de gestão. A criação de um novo negócio, como parte integrante do processo empreendedor, pressupõe as seguintes etapas:



Figura 2-1

O Processo Empreendedor; adaptado de Hisrich e Peters (1998).

Para Hoy (1995), o processo empreendedor contém três elementos críticos: o indivíduo, o empreendimento e o ambiente. Para este autor, este é um processo que inclui mais do que a criação de novas empresas. É um processo que vai desde a geração da ideia ou da procura da oportunidade até à saída do negócio (motivada pelo insucesso ou pela transferência de propriedade). O processo empreendedor exclui actividades administrativas ou de gestão do negócio. Ao contrário da abordagem de Hisrich e Peters (1998), para Hoy (1995), o processo empreendedor pode acontecer em contexto de criação de novos negócios, ou em negócios existentes; pode situar-se nos sectores público ou privado e pode ainda incluir a aquisição ou criação do empreendimento.

De acordo com Timmons (1994), a análise do processo empreendedor mostra que existem forças motoras responsáveis pelo sucesso de muitos negócios, e que os modelos assentes em apenas uma dimensão falham na explicação do fenómeno. Pessoas (fundadores e equipa), reconhecimento da oportunidade e recursos têm de ajustar-se mutuamente num contexto real. O sucesso, segundo esta visão, dependerá do entrosamento do empreendedor com a sua equipa e desta com a oportunidade.

Também Birley e Muzyka (1997)²¹ apresentam o processo empreendedor com muitos elementos comuns à abordagem de Timmons. O quadro seguinte, sintetiza o que estes autores consideram ser as fases constituintes do processo.

PROCESSO EMPREENDEDOR
Identificar e desenvolver uma oportunidade, com base numa visão
Validar e criar um conceito e estratégia de negócio que viabilize a visão
Conseguir os recursos necessários para implementar o conceito
Criar a empresa
Retirar todo o potencial da oportunidade através do crescimento da empresa
Prolongar o crescimento da empresa através de uma actividade empreendedora sustentável
Sair do negócio de forma a retirar dele todo o valor criado

Quadro 2-5

Fases do Processo Empreendedor; adaptado de Birley e Muzyka (1997).

Para estes autores, o processo encerra toda a pertinência do estudo do empreendedorismo, consideram mesmo que *"o estudo do empreendedorismo é o estudo do seu processo"*.

Stevenson e Gumpert (1985) sugerem que o processo empreendedor em empresas já em actividade passa pelas seguintes fases: (1) procura da oportunidade; (2) capitalização da oportunidade; (3) identificação e controlo dos recursos necessários; (4) definição da estrutura adequada para o aproveitamento da oportunidade.

Qualquer uma das abordagens expostas enfatiza a identificação da oportunidade, o assegurar dos recursos necessários ao aproveitamento dessa oportunidade, bem como a gestão do encontro entre os dois.

²¹ In *Mastering Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2000.

2.4 Empreendedores: a abordagem comportamental

Uma das abordagens ao empreendedorismo visa identificar certas características de personalidade ou traços individuais que aparentam ser possuídos pelos empreendedores de sucesso. Esta corrente, sugere que o empreendedorismo está reservado a um conjunto limitado de indivíduos, possuidores de traços inatos que os torna especiais e diferentes dos restantes (Deakins, 1996). O autor sustenta que na base desta aproximação ao fenómeno do empreendedorismo, está o trabalho de McClelland, com o qual este identificou as competências - chave de um empreendedor. O traço mais estudado por McClelland - a necessidade de realização - estabelece as diferenças entre empreendedores potenciais e os restantes indivíduos. A sua importância deve-se ao facto de se associar ao desenvolvimento económico.

Muitos autores subscreveram e subscrevem ainda, a visão de McClelland de que o traço - chave é a motivação para a realização. Grandes realizadores são aqueles que aceitam a responsabilidade das decisões e lutam para atingir as soluções para os problemas. Alguns autores, apontam outros traços importantes para o sucesso: auto-confiança, assunção de riscos, flexibilidade, forte desejo de independência. Deakins (1996) refere um conjunto de traços, que considera serem apontados, de uma forma geral, como importantes:

- Necessidade de realização;
- Controlo interno;
- Elevada propensão para correr riscos;
- Necessidade de independência;
- Comportamentos inovadores;
- Personalidades desviantes (desajuste face ao emprego).

A personalidade desviante está associada com uma outra abordagem ao empreendedor: a escola do comportamento social, associada a Kets de Vries (1997)²² sustenta que os empreendedores criam novas empresas e estimulam a economia. A sua visão e qualidades de liderança permitem criar novas e melhoradas formas de trabalho. Segundo Deakins (1996), esta visão do empreendedor não deixa lugar ao empregado dinâmico que deseja mudar algo numa organização, o chamado *intrapreneur*.

Stevenson (1997), defende uma teoria comportamental do empreendedorismo que pretende ir além dos traços ou da função económica. Para este autor, o empreendedorismo é um modelo de comportamento de gestão. Esta abordagem, tanto pode ser aplicada em novas empresas como

²² In *Mastering Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2000; pp 5-8

em empresas estabelecidas, e embora se reconheça que o acumular de recursos à medida que a empresa cresce pode constituir uma força inibidora dos comportamentos empreendedores, a verdade é que os princípios e fundamentos dos mesmos se mantêm.

Timmons (1994) foi um dos autores que tentou resumir as características de sucesso do empreendedor e criar categorias de traços, umas inatas, outras passíveis de ser adquiridas. A necessidade de realização e o controlo interno são traços que podem ser adquiridos, assim como a capacidade de liderança ou as competências de tomada de decisão. É assumido, pelo autor, que o lucro ou a recompensa monetária não é a única força motora dos empreendedores. Eles possuem uma forte motivação de realizar algo, uma motivação que se prende com o fazer um negócio crescer.

A visão de Timmons, de que muitas destas características podem ser desenvolvidas, abre lugar ao ensino do empreendedorismo, bem como à criação de cenários nos quais essas características possam ser estimuladas. Nesta abordagem, é notória uma evolução da teoria dos traços, tal como surgiu; Timmons (1994) coloca toda a ênfase da sua investigação na questão "*o que fazem os empreendedores de sucesso?*", a qual traduz uma aproximação mais comportamental ao fenómeno do empreendedorismo. Alguns dos traços apresentados por Timmons como inatos, incluem a elevada energia associada à estabilidade emocional, a habilidade criativa e inovadora, a capacidade intelectual, a visão combinada com a capacidade de influenciar os outros.

A abordagem dos traços ao estudo do empreendedorismo, foi e continua a ser alvo de muitas críticas. Deakins (1996) refere que as preocupações com os traços da personalidade empreendedora desviaram a atenção do processo de aprendizagem e desenvolvimento do empreendedor. O empreendedor adquire capacidade e competência através da própria actividade empreendedora e não apenas através da sua personalidade. A abordagem comportamental também ignorou, na maioria dos casos, a influência do ambiente. Esta, é hoje, considerada muito importante, quer para o sucesso do empreendedorismo, quer para as capacidades de gestão do próprio empreendedor.

2.5 O empreendedor dentro de uma organização: *intrapreneur*

A problemática das fronteiras do empreendedorismo, está relacionada, em certa medida, com quem pode ser considerado um empreendedor e onde a actividade desenvolvida por esse sujeito - actividade empreendedora - tem lugar. Assim, nesta matéria está-se longe de um consenso relativamente a se o processo empreendedor, quando tem lugar dentro de uma organização existente, pode ser entendido enquanto tal, e se pode, inclusivamente, ser incluído no mesmo paradigma.

O *intrapreneurship*, nome dado à actividade empreendedora levada a cabo dentro de uma organização (Pinchot, 1987), tem vindo a assumir um crescente interesse por parte de estudiosos e consultores dedicados à área da gestão de empresas em geral e gestão da inovação em particular. O conceito está, no seu surgimento, associado a uma preocupação com a agilização e inovação em grandes empresas norte-americanas, com estruturas pesadas e inibidoras dos comportamentos empreendedores. O conceito de *intrapreneur* aparece precisamente para responder a esta necessidade latente das grandes organizações, que é o fomento de um espírito empreendedor, motivador de projectos inovadores, que lhes garantam, numa óptica de “pequenas empresas dentro da grande empresa”, uma capacidade de adaptação e flexibilidade muito maiores.

Pinchot e Pinchot (1978) defende que a dimensão e hierarquia podem dificultar e mesmo inviabilizar a inovação. Muitas vezes, em grandes organizações, a coragem, as ideias novas e a criatividade não são valorizadas, nem levam ao sucesso. Um empreendedor dentro de uma empresa é também, um moderado assumidor de riscos, mas não pode ter receio de os correr. Se a manutenção do *status quo* é a via mais recompensada, então a empresa não está a criar o ambiente favorável ao empreendedorismo e à inovação. O empreendedor dentro de uma organização é alguém que está mais preocupado em alcançar resultados do que em “ficar bem visto”, ou seja, em agradar ao poder instalado. Esta é uma diferença substancial que Pinchot apresenta para distinguir o gestor do empreendedor, numa organização.

A ideia de que não é necessário deixar uma organização para se ser empreendedor, leva a problemática do empreendedorismo para além da criação de novos negócios. Segundo Pinchot, promover um ambiente empreendedor numa empresa permite beneficiar, por um lado, do contributo de pessoas de perfil inovador e criativo que não precisam deixar a organização para usar essa criatividade; e por outro lado, a empresa consegue responder em tempo e eficácia à mudança. Mas Pinchot não é o único a defender que negócios maduros podem ser “terreno fértil” para a actividade empreendedora. Carrier (1997), sustenta que todas as pessoas, em alguma fase de suas vidas, têm a oportunidade de ser *intrapreneurs*; esta categoria de empreendedores são

agentes de mudança e actuam empresarialmente em organizações que não lhes pertencem, mas para as quais trabalham.

O fenómeno do empreendedorismo é visto por Timmons (1994) como extensivo às organizações já em actividade; as acções de reconhecimento, criação e procura de oportunidades que fazem parte da vida das empresas durante as várias fases da suas existências são, segundo este autor, parte integrante do fenómeno; a construção, sobrevivência e renovação das empresas são constituintes do mesmo paradigma. Também Stevenson (1997) defende que a distinção entre empreendedorismo em empresas nascentes e empresas existentes é uma falsa dicotomia, uma vez que o empreendedorismo é uma abordagem à gestão que pode aplicada em qualquer fase do ciclo de vida de uma empresa, e mesmo até antes de esta nascer.

No entanto, as críticas ao *intrapreneurship*, enquanto parte do paradigma do empreendedorismo, vêm lançar uma outra discussão. Será que aquilo que se entende por prática do empreendedorismo dentro de grandes empresas cabe no referido paradigma? Segundo Bygrave (1995), apenas as *start-up* de elevado potencial, ou seja, aquelas que nascem já com a intenção de crescer, devem fazer parte do paradigma do empreendedorismo. A crítica deste autor ao conceito introduzido por Pinchot (1987), *intrapreneurship*, acrescenta que, a depreciação do conceito de empreendedorismo serviu para apresentar uma “fórmula mágica” a organizações moribundas, que supostamente teriam encontrado o elixir da inovação²³. Contudo, outros autores, referem-se a um conceito de *Corporate Entrepreneurship*, como se tratando de um fenómeno de grande importância em empresas de grande e mesmo de menor dimensão. Esta importância pode ser atribuída, numa primeira análise, ao impacto que teve na renovação de empresas em declínio, estudadas por vários investigadores²⁴.

O *Corporate Entrepreneurship* pode ser definido como “o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo, em associação com uma organização existente, criam uma nova organização ou fomentam renovação ou inovação nessa organização” (Parboteeah, 2000). O autor sugere que os factores comportamentais, de líderes e liderados (gestão de topo e empregados), são importantes para o estudo e entendimento do “corporate entrepreneurship”. O autor defende que a percepção destes dois grupos para a necessidade do empreendedorismo numa organização é importante, se não mesmo determinante do clima empreendedor que se vive numa organização.

²³ Bygrave, 1995, “Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth”, Volume 2, páginas 1 a 19.

²⁴ Brandt (1996) citado por Pearce (1996); Miller e Friesen (1985), citados por Parboteeah (2000).

Da revisão de literatura realizada por Parboteeah (2000)²⁵, é possível construir uma figura que, de acordo com vários outros autores investigados, sintetiza os três tipos de “corporate entrepreneurship”.

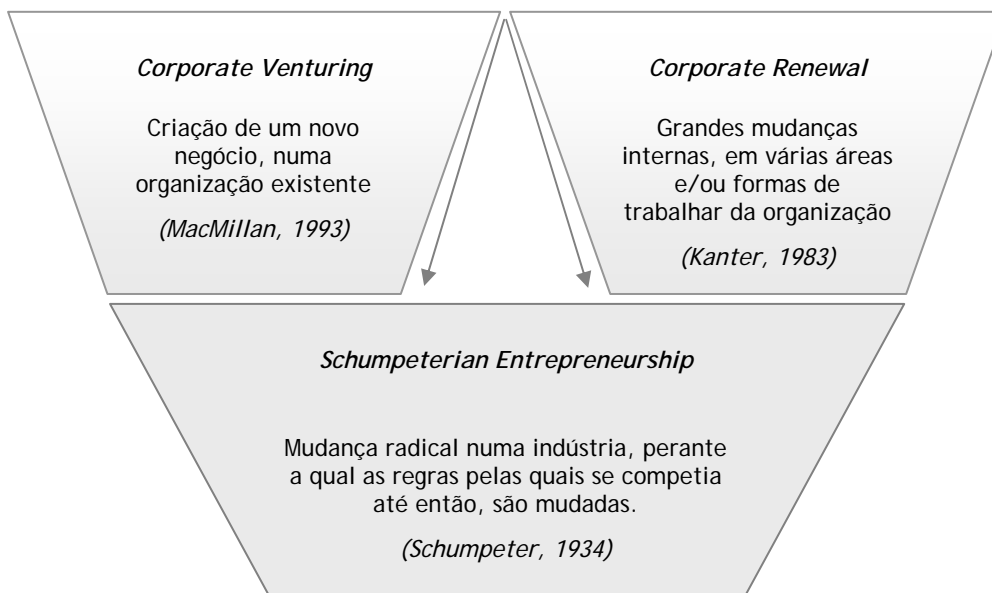


Figura 2-2

Os três tipos de *Corporate Entrepreneurship*; construído com base em Parboteeah (2000).

Parboteeah (2000) defende que, quer o “*corporate venturing*”, quer o “*corporate renewal*” podem conduzir ao empreendedorismo Schumpeteriano. Os dois primeiros tipos de empreendedorismo numa organização existente, apresentados por Parboteeah, distinguem-se pelos principais protagonistas. No caso do “*corporate venturing*” ou “*intrapreneurship*”, são os empregados que estão na origem do processo, enquanto no “*corporate renewal*”, a inovação resulta essencialmente das acções da gestão de topo (o envolvimento dos empregados é menor). O terceiro tipo de empreendedorismo apresentado, é o mais radical, mas também o mais interessante para a organização, pelo que o caminho deverá ser feito neste sentido.

²⁵ “Choice of Type of Corporate Entrepreneurship: a Process Model”; Academy of Entrepreneurship Journal, volume 6, Número 1, 2000; pág. 30.

2.6 Um modelo que reúne as principais correntes: económica, psicológica e de gestão

A abordagem ao empreendedorismo e à criação de novos negócios apresentada por Timmons (1994) assume-se como integradora dos modelos ditos tradicionais. Segundo este autor, os modelos unidimensionais permitem estudar apenas parte do problema e não têm em consideração o ambiente do “mundo real” em que os actos empreendedores acontecem. Este é um ambiente caracterizado pela instabilidade e imprevisibilidade. Riscos e incertezas, paradoxos e contradições, mercados mutantes e imperfeitos, são, segundo Timmons (1994) regras e não excepções. Este é o contexto em que os negócios nascem e se desenvolvem, e é neste ambiente que se faz a gestão da mudança, da tecnologia e dos restantes recursos. A turbulência dos mercados acrescenta dificuldade à missão de empreendedores e gestores que vêm o seu trabalho mais facilitado quando se encontram em organizações de menor dimensão, à partida, mais flexíveis e com maior capacidade de reacção e adaptação à mudança (o autor considera que as grandes organizações apresentam desempenhos de inovação e empreendedorismo substancialmente mais fracos).

O modelo apresentado por Timmons (1994) considera que existem três forças motoras na origem do empreendedorismo e da criação de novos negócios. Os fundadores, o reconhecimento da oportunidade e os recursos, são, segundo este modelo, determinantes do sucesso dos actos empreendedores. A forma como são potenciadas em contexto e tempo real, bem como, o cuidado, a continuidade e a razoabilidade da sua gestão poderão determinar todo o percurso de uma organização emergente, ou em qualquer outra fase do seu ciclo de vida. Os elementos chave para o sucesso dos eventos empreendedores apresentados neste modelo, ajustam-se mutuamente, não na perfeição, mas com alguma acuidade, pois se tal não acontecer será muito difícil que estas forças, isoladamente, contribuam para o sucesso dos negócios. Timmons (1994) alerta para a importância do entendimento e comunhão do empreendedor com a sua equipa; evidencia que a equipa de gestão precisa de se identificar com a oportunidade de mercado e que para responder a esta, tem de existir a capacidade de angariar e gerir os recursos necessários. O tempo é uma variável decisiva neste modelo. O autor defende que o tempo pode funcionar como aliado ou inimigo do empreendedor, pois todas as situações empreendedoras acontecem em tempo real, num contexto em que o reconhecimento e aproveitamento das oportunidades se fazem em contra-relógio, pois são dinâmicas, não existem garantias de que após identificadas, permaneçam dessa forma por um determinado tempo.

Na primeira dimensão analisada pelo autor - o empreendedor e a sua equipa - é defendido que os indivíduos de sucesso possuem não apenas **aptidão criativa e inovadora**, mas também **sólidos conhecimentos de gestão, conhecimentos do negócio e contactos interessantes**.

Timmons distingue gestores de empreendedores salientando que os primeiros asseguram a gestão tranquila do *status quo*, enquanto os segundos desafiam esse *status quo*. Os gestores são mais motivados pela conservação de recursos e os empreendedores são mais motivados pela oportunidade. Mas o desenvolvimento de competências enquanto gestor-empendedor são críticas para se conseguir um crescimento sustentado de longo prazo, pelo que a actividade empreendedora está sustentada em dois pilares: **atitudes e comportamentos** e **experiência, competências, know-how e contactos**. Timmons realça o papel da aprendizagem na formação de empreendedores - gestores competentes, e é clara neste ponto da sua abordagem, a influência das teorias e modelos psicológicos da segunda metade do Séc. XX (McClelland e Atkinson).

Um outro aspecto desenvolvido por Timmons no estudo do empreendedorismo é o **ciclo de vida e estágio de crescimento** das empresas. Os níveis de mudança e incerteza variam nas empresas em função do seu ciclo de vida e, por isso, elas apresentam-se mais ou menos empreendedoras, mais ou menos administrativas. O reconhecimento e aproveitamento da oportunidade estão fortemente ligados a este facto, bem como o próprio comportamento dos empreendedores - gestores, que tendem a tornar-se mais administrativos à medida que a empresa caminha no sentido da maturidade. É relativamente fácil encontrar uma intensa actividade empreendedora numa *start-up*, onde todos são movidos por uma visão e valores comuns, pelo comprometimento de fazer vingar e viabilizar o negócio. Já numa fase de maturidade o foco está mais na administração de recursos conquistados e acumulados, sendo muito mais difícil proceder à tão necessária renovação.

Timmons dá especial ênfase à fase do rápido crescimento e adverte para as características com que a gestão empreendedora se confronta nesta fase: mudança e incerteza constantes; acontecimentos não lineares; experiência relativa da equipa; tomada de decisão não convencional; estruturas e procedimentos flexíveis e cultura empreendedora. O modelo teórico de crescimento proposto por Timmons (1994), é apresentado com as reservas de que será pouco provável que a curva do gráfico se replique na realidade e que esta curva será muito mais uma linha com muitos altos e baixos e com transições críticas entre cada uma das fases propostas: start-up, elevado crescimento, maturidade e estabilidade. O grande desafio para o empreendedor - gestor, segundo o autor, é lidar com as transições cruciais entre as diferentes fases e as mudanças na gestão que isso implica. Inicialmente o empreendedor **faz**, depois **gere**, e posteriormente **gere gestores**.

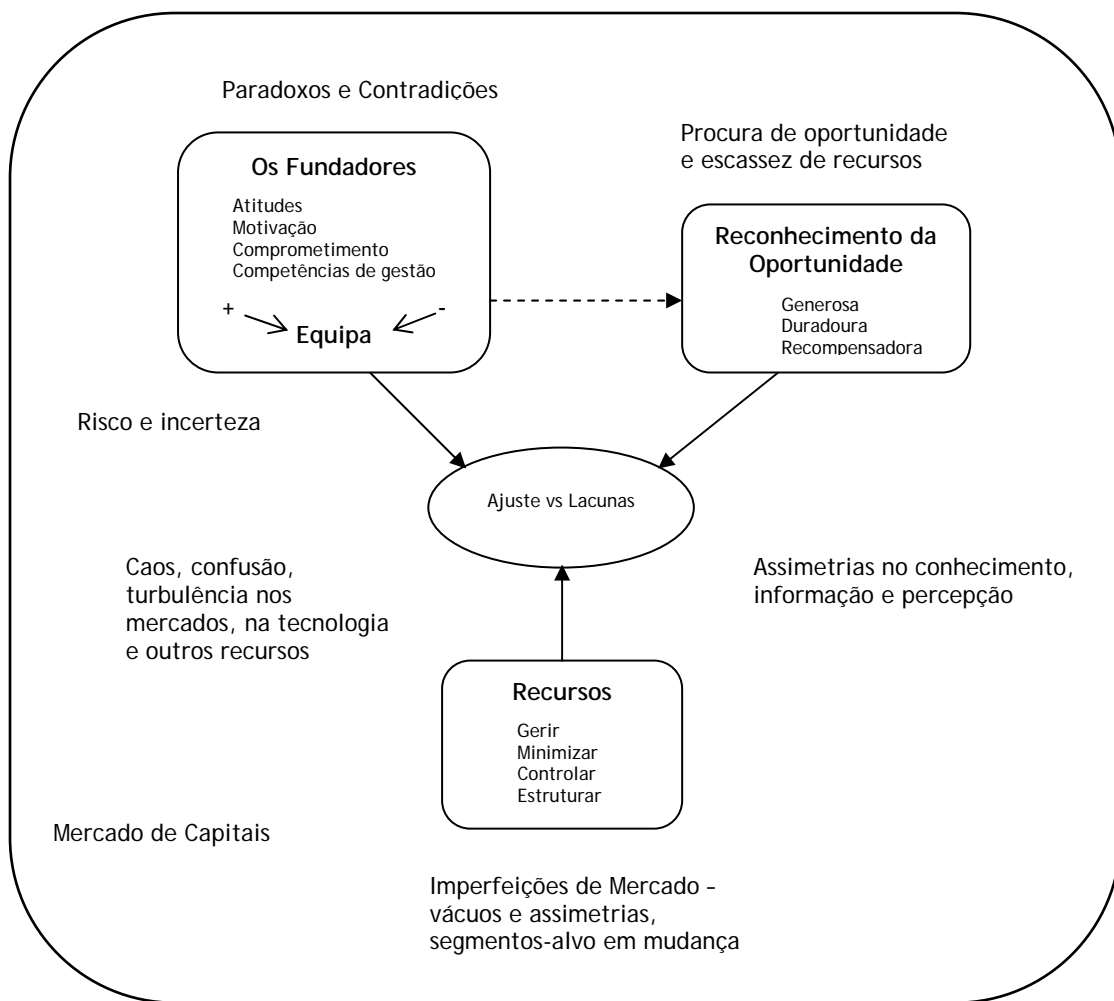


Figura 2-3

Modelo adaptado de Timmons (1994) "Real-World Environmental Context and Central Driving Forces of Entrepreneurship"; New Venture Creation.

A abordagem de Timmons enfatiza o comportamento dos empreendedores enquanto criadores de empresas e enquanto dinamizadores da inovação em empresas existentes. O enfoque é colocado nos resultados, com a questão "O que fazem os empreendedores de sucesso?" a liderar toda a investigação. O modelo não serve apenas a criação de novos negócios uma vez que as forças motoras dos actos empreendedores não o são, em exclusivo, para a criação de novos negócios, influenciando também a inovação e o empreendedorismo nas empresas que já ultrapassaram a fase do arranque e se encontram na fase de crescimento ou mesmo de maturidade.

2.6.1. Os Fundadores

Os fundadores e a equipa por eles formada constituem uma das forças motoras dos eventos empreendedores. Timmons (1994) suporta a sua teoria em vários estudos realizados nos EUA com empresas de base tecnológica, pelos quais se concluiu que os fundadores são mais importantes do que a própria tecnologia no domínio do processo empreendedor. Segundo o autor, a inovação tecnológica é, obviamente, muito importante para o sucesso destas empresas; contudo, ressalta a ênfase dada pelos investidores às competências das equipas de gestão responsáveis pelos negócios, aquando da análise do interesse de um projecto. É evidenciado neste modelo o papel das equipas de gestão na sobrevivência e expansão dos negócios, percebendo-se a preocupação com a capacidade empreendedora das empresas nas várias fases da sua existência. Segundo Timmons, as empresas que consigam alcançar uma determinada dimensão (na sua análise, 20 empregados e um volume de negócios da ordem de 1 milhão de US dólares), têm muitas hipóteses de sobreviver e prosperar, mas não o conseguirão sem uma boa equipa de gestão, da qual façam parte pelo menos dois elementos - chave, com grande capacidade empreendedora.

A diferença entre um empreendedor solitário e um líder com uma boa equipa, é que o primeiro cria o auto-emprego - é o empreendedor "estilo de vida", enquanto o segundo cria e desenvolve um negócio de elevado potencial de crescimento e criação de riqueza (Timmons, 1994).

2.6.2. Reconhecimento da Oportunidade

As oportunidades podem ser consideradas como a ignição dos actos empreendedores, e não são apenas ideias. Embora no centro de uma oportunidade esteja uma ideia, nem todas as ideias se revelam oportunidades de negócio. O empreendedorismo é um processo orientado ao mercado (Timmons, 1994), e como tal as oportunidades têm de emanar do mercado e ser validadas por este. Segundo Timmons (1994), uma oportunidade é atractiva, durável e suportada por um produto ou serviço que cria ou acrescenta valor para o seu cliente ou consumidor. As oportunidades criam-se devido às mudanças que ocorrem, às inconsistências, caos e imperfeições, falhas de informação e outro tipo de lacunas existentes. A capacidade dos empreendedores reconhecerem e responderem às oportunidades determina em grande medida o sucesso de um novo negócio, ou mesmo de um negócio existente. Os negócios de sucesso estão, por norma, alicerçados em boas oportunidades, capazes de gerar recompensas válidas para o esforço dos empreendedores.

O grande desafio dos empreendedores é reconhecer as oportunidades num contexto confuso e em constante mudança, onde a informação é muitas vezes insuficiente e mesmo contraditória. O autor sustenta que quanto mais imperfeito é o mercado mais oportunidades existem, pelo que

esta abundância de oportunidades é acompanhada de uma dificuldade natural de as reconhecer e aproveitar. O processo de identificação e aproveitamento de oportunidades é mais do que a prática das técnicas disponíveis de análise e avaliação dos mercados, requerendo, para além das centenas de métodos estudados e testados, uma capacidade de ver uma oportunidade onde a generalidade das pessoas não encontra nada - a chamada "capacidade empreendedora".

Tal como para os líderes e equipas empreendedoras, o tempo e o contexto são cruciais para a identificação de uma oportunidade passível de dar origem a um negócio de elevado potencial. Timmons (1994) defende que uma oportunidade é, em grande medida, situacional e depende, por um lado da capacidade dos "jogadores" e por outro do *timing* em que ocorre. A capacidade de um empreendedor para responder a uma oportunidade depende das mudanças e trajectórias do mercado durante um determinado período em que é possível aproveitar a oportunidade.

2.6.3. Recursos

Os empreendedores têm uma abordagem diferente à questão da identificação, obtenção e gestão dos recursos necessários aos seus empreendimentos. Uma forma de reduzir o risco e o próprio capital é reduzir os recursos necessários ao mínimo possível, optando por controlar e gerir em vez de possuir esses recursos (Timmons, 1994). Os empreendedores posicionam-se perante a terceira força motora do empreendedorismo de forma a comprometerem-se com ela o mínimo necessário e apenas quando se torna imprescindível que o façam. O grande objectivo é, segundo Timmons (1994), fazer o máximo com o mínimo possível, ou seja, gerir o negócio de forma a que ele avance com o mínimo de recursos, recorrendo a formas criativas de obtenção e gestão dos mesmos e de preferência com riscos partilhados.

2.7 O desempenho empreendedor e as equipas: motivação e competência

O comportamento empreendedor não resulta (exclusivamente) de iniciativa individual, mas é sobretudo, um “feito” intrinsecamente colaborativo. O estudo realizado pela Accenture²⁶, mostrou que o empreendedorismo pode assumir várias formas, aplicar-se a diferentes contextos e variar muito, de país para país. Há, contudo, problemas comuns que foram identificados nas entrevistas realizadas a executivos de 22 países. Um dos aspectos que mais sobressai, é o facto de serem as próprias empresas a matarem as ideias que nelas nascem. A responsabilidade não é, porém, exclusivamente das empresas; a própria sociedade, com as suas culturas, muitas vezes adversas ao sucesso, não estimulam os actos empreendedores. Muitas destas culturas promovem comportamentos e atitudes pessimistas, em que o insucesso é encarado como um castigo, e muito raramente como uma oportunidade de aprendizagem. Os líderes entrevistados consideraram que às pessoas que lideram lhes falta espírito empreendedor, o que pressupõe que continuam sem um modelo eficaz de promoção de comportamentos empreendedores. A liberdade e a confiança são, segundo a mesma fonte, essenciais para que as pessoas explorem ao máximo as suas capacidades. Neste sentido, são apresentados os elementos base do empreendedorismo (corporativo): (1) Criatividade e Inovação; (2) Capacidade de as aplicar; (3) Motivação, Energia e Capacidade de Trabalho; (4) Focalização na Criação de Valor; (5) Capacidade de correr Riscos.

Também Handelberg e Vyakarnem (1999) defendem, com base em vários estudos realizados, que os negócios de sucesso são construídos por grupos de indivíduos e não por uma única pessoa. Os mesmos estudos (Bantel e Jackson, 1989) confirmaram já, que existe uma ligação entre as equipas de gestão e o desempenho organizacional, assim como, com a inovação que acontece em determinada organização²⁷.

Reich (1987) refere-se a um “empreendedorismo colectivo”, no qual as capacidades individuais são integradas num grupo. O resultado da capacidade colectiva de inovar, torna-se assim maior do que a soma dos contributos individuais. Para este autor, o mito do “herói empreendedor” não tem lugar no novo paradigma económico²⁸. Este “empreendedorismo colectivo” implica estreitas relações de trabalho entre as pessoas, em todas as fases do processo, bem como, uma estrutura em que sejam privilegiadas a comunicação e a coordenação, em detrimento do comando e do controlo.

²⁶ Já referenciado no capítulo 1 deste trabalho.

²⁷ Os autores citam Kamm et al. (1990).

²⁸ É defendido que a vantagem competitiva se consegue com a inovação incremental e contínua, bem como com o apuramento das ideias que circulam na organização. “Entrepreneurship reconsidered: the team as hero” p.131; Entrepreneurship Creativity at Work, Harvard Business Review, 1991.

Smilor e Sexton (1996) apresentam alguns aspectos fundamentais a ter em conta na construção e gestão das equipas, que se reproduzem, resumidamente, no quadro 2-6.

<p>Estruturar a equipa</p> <p>As equipas dificilmente são de sucesso se não estão focalizadas; se os seus objectivos são obscuros ou incoerentes. Mas a focalização clara de uma equipa não é suficiente, pois a estrutura que se lhe dá, tem de servir os fins, tem de estar adequada às tarefas a serem executadas. A descentralização, potenciadora de alto desempenho, traz um problema consigo: conseguir que as partes se encaixem e funcionem como um todo e na perfeição. Os mecanismos de controlo e aferição dos esforços individuais das equipas têm de ser cuidadosamente assegurados.</p>
<p>O lado humano de equipas eficientes</p> <p>Os estudos realizados ao longo de décadas²⁹ que os elementos de uma equipa são, antes de mais nada, motivados por sentimentos de posse, contribuição e realização. Mais concretamente sentem-se responsabilizados pelo seu trabalho, entendem que contribui para um todo mais abrangente e sentem que os seus esforços e energia vão atingir algo que vale a pena. Se as equipas recebem <i>feedback</i> constante dos resultados do seu trabalho, percebem como estão a contribuir para a tal missão maior e sentem-se mais “proprietárias” dos resultados globais e finais.</p>
<p>O lado político da construção de equipas</p> <p>O conflito aparece como algo de inevitável, e até desejável, em qualquer trabalho criativo ou empreendedor, onde são necessários contributos de várias disciplinas ou de diferentes perspectivas. A inexistência de conflito, pode ser ainda mais negativa para o desempenho de uma equipa do que o conflito em exagero; uma organização harmoniosa e tranquila pode ser sinónimo de apatia, estagnação e inflexibilidade, ou até, de falta de capacidade da organização. O conflito desafia o <i>status quo</i>, estimula o interesse e a curiosidade; é a base da mudança social, da criatividade e da inovação.</p>
<p>O lado simbólico do trabalho de equipa</p> <p>Estrutura, pessoas e política, embora elementos essenciais da equipa empreendedora, não são suficientes para se atingir o tal nível superior de desempenho, só conseguido através da mística, difícil de definir e fácil de reconhecer. É algo que não é atingível senão com imenso esforço, treino e cooperação, mas que também, só com isso não acontece.</p>

Quadro 2-6

Aspectos importantes na construção e gestão das equipas; construído com base em Smilor e Sexton (1996).

²⁹ Estudos citados por Smilor e Sexton (1996) na sua obra “Leadership and Entrepreneurship: Personal and Organizational Development in Entrepreneurial Ventures”.

Timmons (1994) considera que a existência de uma equipa de gestão é uma das principais diferenças entre a empresa que funciona apenas como a substituição do emprego do seu fundador (e que consegue empregar apenas alguns membros da família) e aquela de elevado potencial de crescimento. Porém, o autor adverte que os negócios que não têm equipas não estão, fatalmente, condenados ao fracasso; no entanto, construir uma empresa de elevado potencial sem uma (boa) equipa é extremamente difícil.

Um empreendedor que tenha de gerir uma equipa, dificilmente encontrará respostas do tipo “preto ou branco”, capazes de lhe resolver sempre os problemas da mesma forma ao longo do tempo. A constituição de equipas empreendedoras é um processo difícil e crítico, pelo que se torna difícil fazê-las durar. A constituição de uma equipa de gestão³⁰ deve ter em conta os requisitos da oportunidade, o *timing* e as competências requeridas para a gestão do negócio. Procura-se que a equipa se complemente - com o fundador e os membros entre si - de forma a garantir que as competências-chave para a gestão do negócio sejam asseguradas. O autor, adverte ainda, que esta não é uma tarefa acabada; é necessário ajustar a equipa ao longo do tempo, à mudança e ao ciclo de vida da empresa.

Timmons (1994), relaciona a questão das equipas empreendedoras com as três forças do seu modelo, apresentando-se de seguida, apenas as ideias chave relativas a cada uma delas:

A Criação das Equipas e as Forças do Modelo		
<p><u>O Fundador</u> O principal objectivo na formação de uma equipa é a consecução da estratégia empreendedora do fundador. Na avaliação das competências que são necessárias para o negócio, o empreendedor identifica os seus pontos fracos e decide pela equipa para os colmatar.</p>	<p><u>A Oportunidade</u> A avaliação da oportunidade pode implicar a decisão da constituição da equipa, seja pela urgência de actuação que ela implica, seja pela exigência que coloca ao empreendedor, não permitindo que este trabalhe sozinho, sob pena de por em risco o sucesso do negócio.</p>	<p><u>Os Recursos</u> Muitos dos constrangimentos e pontos fracos identificados pelo empreendedor-fundador podem ser colmatados com recursos externos, tais como contabilistas, advogados ou consultores. Esta alternativa faz mais sentido quando se trata de recursos necessários por apenas um período de tempo, ou quando a necessidade é periférica às tarefas-chave, aos objectivos e principais actividades do negócio.</p>

Quadro 2-7

As forças do modelo e a construção das equipas; construído com base em Timmons (1994).

³⁰ Timmons refere-se a ‘equipas empreendedoras’ e ‘equipas de gestão’ como sendo aquelas que apoiam o fundador de um negócio na árdua tarefa de o lançar e desenvolver. Não se incluem, nesta abordagem, os trabalhadores da chamada primeira linha (ou operacionais).

2.8 Inovação e Empreendedorismo em empresas em fase de crescimento e maturidade

O paradigma do empreendedorismo, encerra também pontos de divergência no que concerne as suas fronteiras. Em que estágio do ciclo de vida uma empresa deixa de pertencer ao paradigma do empreendedorismo? A idade e a dimensão limite para que uma empresa possa, ainda, ser estudada enquanto fenómeno de empreendedorismo não são possíveis de determinar com objectividade, porque as empresas são únicas e têm de ser consideradas como tal (Bygrave, 1995).

Para Drucker (1991), a prática do empreendedorismo baseia-se nos mesmos princípios, quer se trate de uma empresa existente, quer se trate de um indivíduo empreendedor que inicia a sua actividade. Contudo, uma empresa existente enfrenta problemas, limitações e restrições diferentes do indivíduo e precisa aprender coisas diferentes. Simplificando, a empresa existente sabe como gerir e tem de aprender a empreender e inovar. Segundo este autor, muitas vezes, a capacidade de empreender necessária só pode vir de empresas em actividade. A média empresa está particularmente bem posicionada para ser inovadora e empreendedora, desde que se organize para a gestão empreendedora. Ela possui os recursos necessários, especialmente os recursos humanos. Já adquiriu a competência administrativa e possui a equipa. Um esforço especial é exigido para que a empresa em actividade se torne empreendedora e inovadora. A reacção normal é a de alocar recursos produtivos à empresa actual, à crise diária, e conseguir um pouco mais daquilo que já temos. A tentação na empresa existente é, sempre, “alimentar o ontem” e deixar “passar fome o amanhã”. Naturalmente, é uma tentação mortífera: a empresa que não inova envelhece e declina.

Para Drucker, o empreendimento e a inovação não são actividades naturais, nem criativas nem mesmo espontâneas. O facto de apenas uma minoria das empresas bem sucedidas, em actividade, serem empreendedoras e inovadoras é visto como uma evidência de que as empresas existentes reprimem o espírito empreendedor. Mas, o empreendimento não é natural nem criativo, é trabalho.

A problemática do ciclo de vida das empresas e das especificidades de cada fase, foi estudada por vários autores, apresentando-se aqui, apenas alguns, dos muitos contributos dados ao conhecimento, nesta matéria em particular. A pertinência desta temática para o empreendedorismo, é perceptível e de alguma forma pacífica entre as diferentes abordagens. Desde o problema de perpetuar o espírito empreendedor das empresas ao longo das várias fases do seu ciclo de vida, até ao conhecimento de como gerir no sentido do eficaz aproveitamento das oportunidades, muitos são os aspectos que merecem a atenção dos investigadores, que estudam e trabalham no domínio do empreendedorismo.

Hoy (1995) chama a atenção para os contributos da investigação orientada para o empreendedorismo e para a estratégia, no que diz respeito à importância do ciclo de vida das empresas. Uma investigação realizada em empresas de base tecnológica alemãs³¹, em que foram identificados diferentes problemas, com prioridades diferentes para os empreendedores, em cada fase do ciclo de vida. Para além do ciclo de vida das empresas propriamente ditas, importa estudar também o ciclo de vida da indústria, o ciclo de vida da tecnologia, dos mercados e até do próprio empreendedor enquanto pessoa³².

As organizações são caracterizadas, nas diferentes fases da sua vida, por diferentes níveis de mudança e incerteza e, revelam-se por esse facto, mais ou menos empreendedoras. Timmons (1994) refere que, por exemplo, uma organização em fase de arranque³³ é mais empreendedora e mais inovadora. Nesta fase, uma empresa tende a ser conduzida por uma equipa inspirada pelos valores, metas e comprometimento do fundador ou fundadores. São empresas muito atentas às oportunidades e minimizam a utilização dos recursos, os quais são sempre escassos, nesta fase. Pelo contrário, uma empresa madura é caracterizada por um baixo nível de mudança e incerteza, são normalmente reactivas e motivadas pela eficiência administrativa dos recursos entretanto conquistados.

Para Timmons, o desafio mais importante para os empreendedores é saber lidar com as transições cruciais entre as diferentes fases do ciclo de vida e com as mudanças na gestão que essas transições implicam. A estes momentos decisivos nas vidas das empresas, o autor chamou de 'transições empreendedoras' e explica o que cada uma delas implica, quadro 2-8.

Estágios	Fazendo	Gerindo	Gerindo Gestores
Vendas	0 - 3 milhões US\$	3 - 10 milhões US\$	> 10 milhões US\$
Empregados	0 - 30	30 - 75	> 75
Transições	Caracterizada por: Criatividade do fundador; mudança, ambiguidade e incerteza; experiência relativa; comunicação informal.	Caracterizada por: Erosão da criatividade fundadora; confusão e ambiguidade de papéis, responsabilidade e objectivos; delegação versus autonomia e controlo.	Caracterizada por: Falha em recriar "fundadores"; colaboração versus poder, influência e informação; necessidade de mecanismos de controlo; conflito de fundadores.

Quadro 2-8

Transições empreendedoras entre os principais estágios de vida das empresas (Timmons, 1994).

³¹ Investigação de Hunsdiek, D. (1985/86); "Financing of start-up and growth of new technology-based firms in West Germany, international Journal of Small Business, 4(2), 10-24; citado por Hoy (1995).

³² Hoy (1995), refere que contributos importantes para o estudo do empreendedorismo e concretamente do crescimento das empresas, podem ser retirados da abordagem do ciclo de vida aplicado aos vários níveis descritos, e que esses contributos podem ser essenciais a um melhor entendimento dos factores determinantes do sucesso das empresas.

³³ Fase esta que se caracteriza por uma elevada mudança e incerteza.

Estes períodos de transição, complexos e difíceis de gerir³⁴, existem entre as diversas fases de crescimento, as quais, segundo Timmons, são: (1) Investigação e Desenvolvimento, que acontece antes do início da empresa; (2) Start-up, fase dos primeiros três anos; (3) Crescimento Inicial, que decorre entre os quatro e os dez anos; (4) Maturidade, que decorre entre os dez e os quinze anos e finalmente, (5) a fase da Estabilidade, depois dos quinze anos de existência.

Outros autores, como Hanks et al. (1993), propõem modelos diferentes para o ciclo de vida das empresas. Hanks et al. consideram que existem fases de desenvolvimento e fases de ruptura. A figura 2-4 mostra a proposta destes autores.

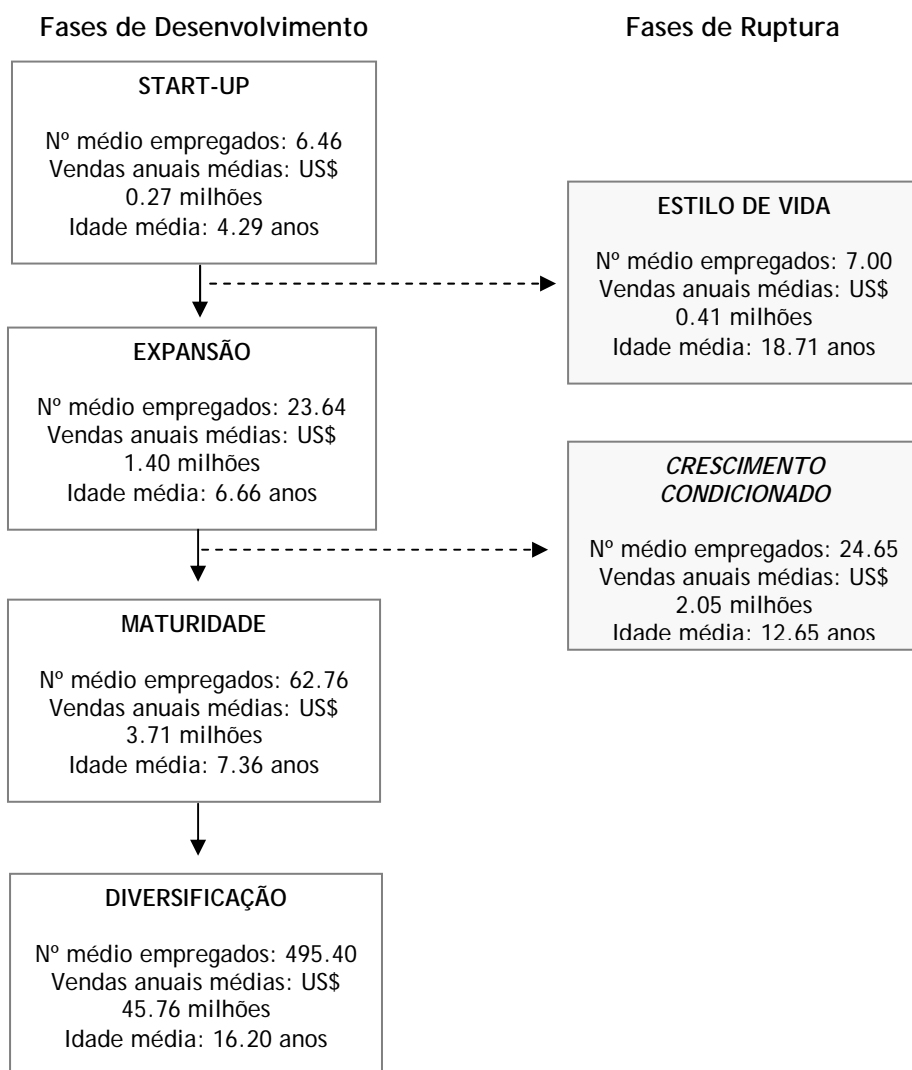


Figura 2-4

Modelo do ciclo de vida da empresa, Hanks et al. (1993).

³⁴ O autor adverte que implicam processos de aprendizagem complexos, muito pressionados pelo tempo e pelas mudanças, razões que justificam a dificuldade que lhe está associada.

O crescimento tem vindo a ser descrito como a essência do empreendedorismo (Rasheed, 2002). Citando, na generalidade, os teóricos da ecologia organizacional, o autor adverte que as empresas progridem pelas diversas fases - do crescimento, à maturidade, passando pela renovação, até ao eventual declínio. Ao longo do ciclo de vida das suas empresas, os empreendedores têm a possibilidade de escolher entre estratégias de crescimento, estabilidade ou recuo, no sentido de fazer face à diminuição dos níveis de desempenho das suas organizações.

A ameaça do problema do declínio pede uma análise, ainda que breve, à natureza desta fase do ciclo de vida das empresas, e quais os indicadores de que se entrou ou está em vias de entrar nela. O declínio é caracterizado por Weitzel e Jonsson (1989) como o oposto da adaptação bem sucedida ao ambiente. Estes autores sugerem que as organizações entram numa fase de declínio quando não conseguem antecipar, reconhecer, evitar ou neutralizar ou ainda, quando falham em adaptar-se e responder às pressões internas e externas que ameaçam a sua continuidade. Levy (1986) define declínio como a incapacidade dos decisores reconhecerem os sinais de alerta relativamente à necessidade de mudança. Rasheed (2002) defende que, as abordagens estratégicas à ameaça do declínio são diferentes em empresas empreendedoras. Nestas, o empreendedor está pessoalmente implicado, o risco é maior do que para um administrador de uma multinacional. Para além deste envolvimento, manifestamente superior, nas empresas empreendedoras os recursos financeiros são menores e, muitas vezes, as alternativas estratégicas perante o problema em análise, passam pela re-alocação dos recursos já muito limitados. Ainda assim, adverte o autor, estes empreendedores tendem a focalizarem-se em estratégias de crescimento e diversificação.

Mas porque crescem as empresas? Que a necessidade de crescimento é uma realidade, parece suficientemente claro, em inúmeras abordagens e explicações. Contudo, importa porventura, perceber um pouco das motivações e determinantes desse crescimento. Na origem das teorias do crescimento das empresas estão Andrews (1949), Ansoff (1957) e Penrose (1959)³⁵. Para o primeiro, as empresas crescem devido ao seu objectivo de diminuir custos. Ansoff propõe um modelo baseado no conceito de produto-mercado e Penrose sugere que as causas do crescimento são internas: as empresas crescem no sentido de usarem recursos e capacidades.

Uma questão que preocupa a generalidade dos empreendedores e gestores das empresas de qualquer dimensão, é como crescer sustentadamente (Muzyka e Churchill, 1997). Este crescimento só é possível através da identificação e aproveitamento das oportunidades que vão surgindo, e esta capacidade de, continuamente, identificar as oportunidades de mercado, está relacionada com a capacidade de manter uma organização facilitadora da actividade empreendedora. Manter-se empreendedora ao longo do tempo é, para qualquer empresa, um grande desafio e necessidade, uma vez que é através deste tipo de orientação que a empresa

³⁵ Citados por Moreno e Casillas (2002).

consegue perseguir novas oportunidades que irão produzir mais valor para os clientes e consequentemente para si mesma. Muzyka e Churchill referem-se ainda à importância da análise e retenção do conhecimento produzido pela experimentação e inovação, daí decorrente. Nos seus estudos, junto de empresas americanas de média e grande dimensão, puderam constatar também, que alguns dos aspectos que diferenciam as empresas consideradas 'empreendedoras' das restantes, são, por exemplo, o elevado grau de comunicação e trabalho em rede, a tolerância ao risco calculado e a aceitação do erro e do insucesso. Mas, como adverte Penrose (1959), citado por McMahon (2000), existem limitações ao crescimento que as empresas enfrentam, as quais não são todas passíveis de serem controladas. Nestas limitações estão incluídas condições internas, como a capacidade de gestão; as condições externas, que o autor considera como sendo produtos e mercados; e a combinação das atitudes internas com as condições externas, que se traduzem na incerteza e no risco.

Também Gray (2002), estudou o problema das atitudes (de resistência) das pequenas empresas inglesas face à mudança e ao crescimento. A sua abordagem ao desempenho empreendedor, inclui a intenção de crescer e a capacidade gestora dos empreendedores. Dos resultados da investigação deste autor, foi possível perceber que a orientação para o crescimento está fortemente relacionada com os objectivos financeiros, a propensão para introduzir mudanças, a idade e a dimensão deste tipo de empresas. O autor defende que o maior constrangimento ao crescimento das PME estudadas, tem a ver com as motivações e expectativas pessoais dos donos gestores dessas empresas, que se prendem sobretudo com a manutenção da sua autonomia e independência, e não com objectivos financeiros ou de crescimento dos seus negócios.

Uma das preocupações da União Europeia, no que diz respeito ao espírito empreendedor europeu, relaciona-se com a gestão das empresas numa orientação ao seu crescimento. Neste domínio, o Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa³⁶ apresenta a ideia de que os empresários enfrentam muitos obstáculos na gestão das suas empresas.

A propósito de alguns aspectos evidenciados pelo observatório europeu para as PME³⁷, o Livro Verde apresenta, para alguns desses aspectos, exemplos de boas práticas, em países da União Europeia. Alguns desses casos são apresentados no quadro 2-9, que se segue.

³⁶ Comissão das Comunidades Europeias, COM(2003) 27, Bruxelas, 21/01/2003.

³⁷ Observatório europeu para as PME / Nº1 "Pontos fortes do inquérito de 2001", Comissão Europeia, 2001, "European Business Survey", Grant Thornton, 2002, e "Business Views on Red Tape", OCDE, 2002; citado no Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa, página 18.

Gerir uma empresa com orientação ao crescimento...	
O que está em causa...	Boas Práticas
<p>O enquadramento regulamentar</p> <p>A burocracia é ainda, e apesar dos esforços de melhoria, apontada pelos empresários como um obstáculo de peso na gestão das empresas.</p>	<p>O "EasyPay", na <u>Dinamarca</u>, é um sistema de gestão de salários, que permite que os empresários comuniquem, via electrónica, a um único serviço, os dados dos seus trabalhadores. Faz parte da iniciativa "E-administration".</p> <p>A <u>Áustria</u> introduziu um site (www.help-business-gv.at) que oferece aos empresários informações concisas sobre os procedimentos administrativos.</p>
<p>Fiscalidade</p> <p>Medidas fiscais adequadas podem contribuir para o desenvolvimento e crescimento das empresas.</p>	<p>Em <u>Espanha</u>, em caso de transferência mortis causa ou inter vivos de uma empresa, pode ser aplicada uma redução de 95% do montante colectável em certos casos, desde que a empresa tenha mais de 10 anos e que o titular possa beneficiar da isenção de imposto predial durante o mesmo período.</p>
<p>Acesso à mão-de-obra qualificada</p> <p>As lacunas no mercado de trabalho entram o crescimento. Os esforços para desenvolver as competências dos trabalhadores devem ser intensificados.</p>	<p>O governo do <u>Reino Unido</u> prevê incentivos para ajudar as pequenas empresas de alto risco a recrutar e a manter os trabalhadores necessários à concretização do seu potencial de crescimento. Este regime permite que as empresas ofereçam participações nos lucros, fiscalmente atraentes, aos seus colaboradores-chave.</p>
<p>Acesso ao financiamento</p> <p>Embora o acesso ao financiamento seja indispensável ao crescimento das empresas, o subdesenvolvimento do mercado de capital de risco e a "aversão" da banca aos créditos de risco, torna a situação particularmente difícil para as empresas de menor dimensão.</p>	<p>A Finnvera, instituição pública de financiamento das PME na <u>Finlândia</u>, gere um programa de microcréditos para microempresas, que permitiu financiar o investimento, o fundo maneio e o desenvolvimento de empresas em benefício de 2741 empresários, num total de 45,5 milhões de euros em 2001.</p>
<p>Explorar o conhecimento e as oportunidades internacionais</p> <p>Para inovar e internacionalizarem-se, os empresários precisam ter acesso ao conhecimento, aos contactos adequados, à formação e aos serviços de apoio.</p>	<p>A paisagem económica em <u>Itália</u> caracteriza-se pela multiplicação de pólos industriais, que reúnem as pequenas empresas especializadas no mesmo sector. Os pólos conjugam tanto a concorrência como a cooperação entre as empresas para aumentar os respectivos resultados globais.</p>
<p>Espírito empresarial dentro da empresa e investimento em capital de risco pelas empresas</p> <p>Muitos projectos que surgem no seio de empresas existentes não seriam nunca levados a cabo, a não ser por iniciativas de "intrapreneurship" e "corporate venturing".</p>	<p>Na <u>Alemanha</u>, o programa "EXIST" visa promover a cooperação regional entre universidades, escolas técnicas, empresas e outros parceiros. O resultado destas redes regionais, traduz-se em empresas em fase de arranque mais inovadoras e novos postos de trabalho.</p>

Quadro 2-9

Obstáculos enfrentados pelos empresários europeus e exemplos de boas práticas na Europa; construído com base no Livro Verde Espírito Empresarial na Europa (2003).

Apesar dos inúmeros bons exemplos que existem por toda a Europa, o Livro Verde adverte que o problema do crescimento das empresas, bem como, os mecanismos facilitadores do mesmo, são campos que necessitam (ainda) de grandes esforços por parte de toda a sociedade.

CAPITULO 3

A prática do Empreendedorismo: casos e projectos

A complexidade do fenómeno do empreendedorismo não se esgota na problemática da sua definição, da criação de indicadores de medida ou no consenso sobre as suas fronteiras e campos de estudo. Também nas suas variadíssimas manifestações, se percebe claramente essa complexidade.

O objectivo deste capítulo não excede a modesta intenção de apresentar alguns exemplos de manifestações de actos empreendedores, sem com isso se pretender sequer fazer justiça a todos os esforços que (embora amplamente se reclamem insuficientes), já se desenvolvem por todo o mundo. Assim, estão ilustrados alguns casos de projectos, actividades e programas de instituições públicas ou privadas que, independentemente da sua natureza, contribuem meritoriamente para um objectivo partilhado por todos: tornar as sociedades mais empreendedoras.

3.1 Empreendedorismo e criação de novos negócios

A criação de novos negócios é um tema central do estudo do empreendedorismo, porventura o mais estudado de todas as suas dimensões. Tido como um facto universal, a criação de novos negócios é a essência do empreendedorismo, independentemente das suas motivações e especificidades culturais, sociais ou económicas (GEM, 2001)³⁸.

A generalidade dos estudos, relatórios e políticas sobre empreendedorismo, abordam o empreendedorismo de forma integrada, considerando que os “empreendedores são agentes de mudança e crescimento numa economia de mercado, podendo agir para acelerar a geração, a disseminação e a aplicação de ideias inovadoras”³⁹.

³⁸ Global Entrepreneurship Monitor, 2001 Summary Report, London Business School and Babson College; 02 Abril de 2002.

³⁹ Citado no Estudo elaborado para o GDA-FP – gabinete de Dinamização e Acompanhamento da Formação Profissional “Empreendedorismo Caracterização das Práticas Formativas”, realizado pelo CISEP – Centro de Investigação sobre

A dinamização do empreendedorismo exige portanto, a concepção e montagem de um sistema integrado, complexo e sustentado de acções, medidas e regras, de alcance duradouro e num horizonte de médio e longo prazo. O processo de dinamização do empreendedorismo deverá gerar, sucessivamente, o empreendedor e o empresário, sendo o primeiro entendido como aquele que actua de forma empreendedora, ou seja, cuja acção é suportada por uma estratégia, visão ou ideia portadora de futuro, no domínio privado, público ou social, não implicando necessariamente a criação de uma empresa; a função de empresário deve ser entendida como algo que pode ser assumido no âmbito de processos alheios, estejam estes associados à aquisição ou transmissão de propriedade de activos, à reestruturação de estruturas empresariais, ou à criação de uma nova estrutura (CISEP, 2000). Este sistema integrado, necessário à dinamização do empreendedorismo, deve contemplar componentes funcionais, que incluem as actividades que darão vida ao sistema; componentes institucionais, ou seja, o conjunto das entidades a quem cabe interpretar cada uma das funções do sistema e onde se inclui o empreendedor; e as componentes relacionais, integrantes do sistema que permitem a criação de uma dinâmica interna.

O estudo realizado pelo CISEP, já referenciado, permitiu identificar um conjunto de falhas significativas, quer ao nível do Estado, quer no próprio mercado, que traçam um panorama nacional pouco propício ao empreendedor. A situação portuguesa é caracterizada pela ausência de uma política nacional, visando criar, a todos os níveis, um ambiente social e institucional capaz de gerar capacidades empreendedoras no cidadão português, principalmente no jovem.

As falhas do sistema português estendem-se desde as políticas de ensino e formação de empreendedores, à cooperação entre grandes e pequenas empresas, passando pelas instituições de I&D e transferência tecnológica, ainda muito afastadas da realidade do mercado e pouco sensíveis à valorização do seu trabalho através de patentes. No que respeita concretamente ao ambiente propício à criação de empresas, o trabalho desenvolvido em Portugal revela, também, debilidades comuns à generalidade das entidades dos vários tipos de instituições que existem com esta função de dinamização do empreendedorismo.

Os **BIC - Business Innovation Centre** são instituições enquadradas numa vasta rede europeia, promovidas e apoiadas pela UE, com o papel de apoiar, quer a criação de novas empresas, quer as PME já existentes, desde que, em ambos os casos, as empresas possuam características inovadoras.

Os **CACE - Centro de Apoio à Criação de Empresas** são organismos que funcionam como gestores de ninhos de empresas, estão muito dependentes das delegações regionais do IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, e podem ser criados em parceria com agentes locais.

Economia Portuguesa do ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Julho de 2000.

Os **Ninhos de Empresas**, foram concebidos no âmbito da ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários, e são geridos também pela FJ - Fundação da Juventude.

Na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de empresas, importa salientar o papel da incubação de empresas, da capacitação de empresários e dirigentes, da promoção de financiamento e do apoio à internacionalização. Em todos estes aspectos, o caso português apresenta debilidades e insuficiências⁴⁰.

A ANJE, pelo conjunto de acções dirigidas à promoção do empreendedorismo junto das camadas mais jovens, e o IAPMEI pelo seu papel de operador do Programa Operacional da Economia, no âmbito do III Quadro Comunitário de apoio são, sucintamente, apresentados de seguida. Como exemplo internacional, o SEBRAE desenvolveu no Brasil um trabalho valoroso ao nível da promoção do empreendedorismo.

ANJE

A Associação Nacional de Jovens Empresários⁴¹ é, em Portugal, uma das entidades com maior protagonismo e visibilidade no apoio à actividade empreendedora e criação de novos negócios, sobretudo para o segmento dos jovens. Constituída em Julho de 1986, surgiu na sequência do trabalho de um grupo de jovens empresários que, em Dezembro de 1979, se reuniam numa estrutura informal, a Ala dos Jovens Empresários. A preocupação destes jovens dizia respeito às dificuldades de acesso à função e início do desenvolvimento de uma actividade empresarial.

Como Associação de Direito Privado e de Utilidade Pública, tem como principal objectivo a promoção da reunião dos jovens empresários portugueses com vista à satisfação dos seus interesses específicos. A experiência acumulada ao longo dos seus quase 20 anos de existência, permitiu-lhe ser considerada por lei, como parceiro social de intervenção com reconhecida utilidade pública. A construção e desenvolvimento de instrumentos de apoio à criação e instalação de empresas, bem como, a informação e formação empresarial a jovens, têm norteado toda a actuação da instituição, fazendo parte do seu *portfolio*, por exemplo, os Centros de Incubação de Empresas e o Programa SAJE (Sistema de Apoio a Jovens Empresários).

O mercado-alvo da ANJE, segundo dados da própria Associação⁴² é, em primeiro lugar, os jovens empresários. Os jovens que pretendem iniciar uma actividade empresarial própria são o segmento - alvo que, imediatamente a seguir, tem a atenção da ANJE. A orientação, apoio e

⁴⁰ Empreendedorismo – Caracterização e Práticas formativas, pág. 15.

⁴¹ [Http://www.anje.pt](http://www.anje.pt).

⁴² Disponíveis no site, acedidos em Março de 2003.

motivação que os jovens desempregados ou à procura do primeiro emprego necessitam, constituem também, aspectos de enfoque para a Associação; os alunos do secundário são, crescentemente, alvo de preocupação e de muitas acções e programas da ANJE, pois é nesta fase da vida que se desenvolvem e manifestam as capacidades básicas e as aptidões permanentes dos indivíduos. Actuar nesta faixa etária e investir ao nível do ensino secundário, significa aumentar o contributo para o aumento sustentado da produtividade de uma economia.

A ANJE, enquanto Associação horizontal, possui entre os seus 4500 sócios⁴³ empresários de todos os sectores de actividade. Podem ser associados da ANJE, na qualidade de sócios efectivos, todos os indivíduos maiores que não tenham completado 41 anos de idade e que sejam administradores, directores, gerentes ou gestores de empresa individual ou colectiva, de qualquer dos sectores de actividade económica, na qual detenham participação no capital social ou exerçam actividade profissional afim. Podem também, ser admitidos como sócios aderentes, candidatos a empresários em iguais condições de idade e que demonstrem possuir projectos de instalação como empresários.

A ANJE possui um projecto de promoção de empreendedorismo, que tem vindo a desenvolver em conjunto com o Instituto do Emprego e Formação Profissional. A **Academia dos Empreendedores**, inclui diversas acções e iniciativas, como a **Feira do Empreendedor**, o **Prémio Jovem Empreendedor**, o **Concurso de Ideias**, a **Escola de Empreendedores** e o **Road Show/Escolas**.

Este é um projecto de âmbito nacional que pretende mobilizar os jovens para a necessidade do desenvolvimento de uma nova consciência empreendedora. Tem como principal objectivo dar um forte e novo impulso à capacidade empreendedora da juventude portuguesa, traduzida numa maior e melhor capacidade de iniciativa e numa maior autonomia dos jovens, na preparação e concretização da sua integração na vida profissional. Este programa para o empreendedorismo pretende também, contribuir para a sensibilização para as novas vias de combate ao desemprego, mostrando as condições do próprio emprego/empresa como um caminho possível e alternativo. O programa visa ainda, dotar os jovens de um conhecimento mais alargado dos diversos instrumentos de apoio à integração na vida activa, que se encontram ao dispor destes.

⁴³ Dados de Março de 2004.

IAPMEI

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (portuguesas)⁴⁴ assume, desde há 27 anos, o “papel de agente de políticas públicas”, sendo responsável por todos os domínios de actuação relativos aos segmentos das micro, pequenas e médias empresas. Com uma cobertura que abrange todo o território nacional, tem nas suas 14 delegações regionais e nos sete Centros de Formalidades de Empresas⁴⁵, a garantia de estar em contacto com a realidade empresarial regional.

Com uma função alargada de sensibilização e informação em domínios vitais para a competitividade das empresas, tem na operacionalização do III Quadro Comunitário a sua principal vertente de actuação. O desenho e implementação de programas e iniciativas que possam fomentar o desenvolvimento da economia através do contributo das PME é, na essência, a sua grande missão.

O objectivo de promover o desenvolvimento de um ambiente facilitador do reforço da competitividade das empresas, bem como, o desenvolvimento sustentado da economia, não é tarefa passível de ser levada a cabo por apenas uma entidade. Na sua acção ao nível da envolvente empresarial, o IAPMEI desenvolve parcerias estratégicas com outras entidades, públicas e privadas, de tipo institucional, associativo ou empresarial. Estas parcerias têm em vista a procura de soluções para as empresas nos domínios do financiamento, da formação, da inovação, do desenvolvimento tecnológico, do apoio à incubação de novas empresas, entre outros.

O SEBRAE e o Brasil Empreendedor

O Brasil é, de acordo com dados do GEM 2001, um dos países da linha da frente em matéria de empreendedorismo. Os 14,4% de actividade empreendedora, coloca o país ao nível dos EUA, sendo contudo, necessário ressaltar que a motivação da população envolvida na criação de novos negócios é, essencialmente, a necessidade, por oposição aos americanos, para os quais a oportunidade de mercado é o principal motor da actividade empreendedora.

⁴⁴ [Http://www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt).

⁴⁵ Criados em 1997 com o objectivo de facilitar o registo de novas empresas. A rede nacional de CFEs permite aos empreendedores e futuros empresários obter conselhos e informação relativa ao arranque da nova actividade. Os centros reúnem representantes de todos os serviços públicos responsáveis pelas várias formalidades exigidas para o registo de novas empresas, e possibilitaram simplificar os procedimentos de forma a reduzir o tempo necessário para o arranque de uma nova empresa em cerca de 80% face ao início e meados dos anos 90 (Comissão das Comunidades Europeias, Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa, 2003).

O Brasil é também, um dos países em que as mulheres são significativamente empreendedoras; os 38% de mulheres empreendedoras é das taxas mais elevadas de empreendedorismo feminino, nos 29 países estudados pelo GEM.

O investimento individual nas *start-ups* é muito baixo, a taxa não ultrapassa os 0,9% de *business angels* brasileiros, a mais baixa dos 29 países. Embora a disponibilidade de capital tenha melhorado, muitos dos empreendedores brasileiros continuam a apresentar como constrangimento à actividade empreendedora o acesso e o custo do capital.

Alguns dos factores inibidores clarificados pelo GEM 2001, como a dificuldade de acesso ao capital e insuficiente capital de risco, ou a inadequação das infra-estruturas ou ainda a insuficiência do sistema educativo, têm vindo a ser combatidos por alguns organismos cuja vocação é apoiar o movimento empreendedor do país. Um destes organismos é o SEBRAE.

O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da actividade empresarial de pequena dimensão, voltada para a promoção e difusão de programas e projectos que visam a criação e fortalecimento das micro e pequenas empresas. Criado em 1990, resulta de uma parceria entre os sectores público e privado, e das instituições de investigação; o seu principal objectivo é a dinamização da actividade empreendedora, nas suas mais diversas formas, com o intuito de contribuir para a melhoria das condições de evolução económica e social sustentável, no Brasil actual.

Dos projectos e eventos promovidos pelo SEBRAE, a nível nacional, através das várias unidades regionais espalhadas pelo imenso território brasileiro, fazem parte missões empresariais, acções de formação, seminários técnicos e comerciais, e outras⁴⁶.

A promoção da cultura empreendedora⁴⁷ é levada a cabo pelo SEBRAE através de várias acções e programas, sob um “chapéu” comum com o nome de Cultura Empreendedora⁴⁸. Alguns exemplos de programas promovidos no âmbito desta missão são listados a seguir:

- **Oficina do Empreendedor** - é um programa que prevê a realização de cinco *workshops*, nos quais são tratados assuntos fundamentais e indispensáveis para os empreendedores em potencial; os temas abordados incluem a avaliação de oportunidades de negócio, as atitudes empreendedoras, os desafios da gestão, o plano de negócio e a pesquisa de mercado.

⁴⁶ Informação detalhada online, em <http://www.sebrae.com.br/>, acedida em 31/03/2003.

⁴⁷ De acordo com nomenclatura do próprio SEBRAE, disponível online em <http://www.sebrae.com.br/> acedido em 31/03/2003.

⁴⁸ Informação disponível em <http://www.sebraenet.com.br/cultura/>, acedida em 07/04/2003.

- **Iniciar um Pequeno Grande Negócio** - trata-se de um curso cuja ênfase é colocada nas atitudes e comportamentos dos indivíduos empreendedores e nos aspectos mais técnicos da criação de novas empresas. É dirigido a empreendedores que já tomaram a decisão de se tornarem empresários e que procuram, essencialmente, adquirir as competências técnicas e instrumentais necessárias à montagem e desenvolvimento do negócio.
- **Programa REUNE** - este programa tem por objectivo incentivar as Instituições de Ensino Superior a criar cursos e disciplinas de “criação de empresas”, de natureza transversal, que permitam que todos os alunos de todas as áreas do conhecimento tenham acesso a esta formação específica.

O REUNE - Rede Universitária de Ensino de Empreendedorismo, pretende desenvolver o espírito empreendedor nos alunos dos vários cursos ministrados nas escolas superiores do país. Para tal, o SEBRAE disponibiliza, durante dois anos, metodologia de ensino e material didático completo para a disciplina de “Criação de Empresas”, bem como, apoio e assistência aos professores responsáveis na coordenação e leccionação da disciplina e dos cursos de empreendedorismo.

3.2 Empreendedorismo enquanto fenómeno de múltiplas facetas: sociedades, empresas e indivíduos empreendedores

O Empreendedorismo no Mundo

Tomando por base as conclusões mais importantes do estudo GEM 2001 (Global Entrepreneurship Monitor), o empreendedorismo é um fenómeno global com diferenças significativas entre os países. Cerca de 10% dos 1,4 biliões de indivíduos em idade considerada produtiva (entre os 20 e os 64 anos) da população residente nos 29 países alvo do estudo, está envolvida num processo de criação ou desenvolvimento de novos negócios. O empreendedorismo é, também, um fenómeno multifacetado. As motivações declaradas pelos inquiridos para criarem novos negócios podem ser agrupadas em dois grandes motivos: explorar uma oportunidade de mercado ou a melhor opção possível, ou seja, a necessidade. Esta motivação é mais encontrada entre os empreendedores de países em desenvolvimento, que são também aqueles em que, por norma, a taxa de actividade empreendedora é menor.

O estudo revela que a relação entre o empreendedorismo e o crescimento económico é uma relação complexa. Os factores contextuais de cada país influenciam o nível da actividade

empreendedora, assim como esta é mais intensa onde a situação económica ameaça piorar e com isso acentuarem-se as desigualdades de rendimento.

As pessoas envolvidas em actividades empreendedoras nos 29 países do GEM 2001⁴⁹, são cerca de 147 milhões. A variação entre as taxas de actividade empreendedora dos países é substancial, indo desde 5% (1 em 20 adultos) em países como a Bélgica, o Japão e Singapura, até 18% (1 em 6 adultos) no México. O México lidera um grupo de 5 países com os mais elevados níveis de actividade empreendedora: Austrália, Brasil, Coreia, Nova Zelândia e México. Dos 147 milhões de empreendedores estudados nos 29 países, 92 milhões, ou seja 60% do total, encontram-se em apenas 3 países: Índia, EUA e Brasil. Por oposição, nos 10 países da Europa estudados, os empreendedores são apenas cerca de 13,6 milhões.

As comparações entre países, que o estudo permitiu realizar, revelaram os factores contextuais que melhor suportam a actividade empreendedora: cultura e normas sociais, suporte financeiro e políticas governamentais. Na análise comparada dos factores, foram separados os países em dois grupos, de acordo com o seu nível de actividade empreendedora. Um primeiro grupo, cuja taxa de actividade se situa abaixo da média dos 29, e um segundo, cujos níveis de actividade empreendedora são superiores à média.

O quadro 3-1 lista os países com menor e maior actividade empreendedora face à média dos 29 países estudados pelo GEM 2001.

<u>Menor</u> Actividade Empreendedora	<u>Maior</u> Actividade Empreendedora
África do Sul	Austrália
Alemanha	Brasil
Bélgica	EUA
Dinamarca	Hungria
Espanha	Itália
França	México
Holanda	Nova Zelândia
Irlanda	
Japão	
Portugal	
Reino Unido	
Suécia	

Quadro 3-1

Países abaixo e acima da média da actividade empreendedora: GEM 2001.

⁴⁹ Países participantes no estudo: EUA, Noruega, Holanda, Dinamarca, Nova Zelândia, Suécia, Finlândia, Bélgica, Portugal, Austrália, Singapura, Itália, Irlanda, Rússia, Espanha, Hungria, Canadá, Alemanha, Reino Unido, África do Sul, México, Brasil, Argentina, Coreia, França, Polónia, Japão, Israel, Índia.

Segundo as opiniões dos especialistas, consideradas no GEM 2001, existe alguma falta de respeito pelos empreendedores, na generalidade dos países. Também ao nível sócio-cultural, importa referir que, em todos os países estudados, existe uma preocupação partilhada com a criação de riqueza e o acumular desta por parte de alguns grupos. Este facto é considerado como possível gerador de conflitos e problemas sociais.

Ao nível do suporte financeiro à actividade empreendedora, o acesso ao capital é uma preocupação generalizada e comum aos países com níveis mais baixos de actividade empreendedora. Também neste grupo de países, os especialistas são cépticos relativamente à capacidade dos empreendedores de identificarem e acederem às fontes de financiamento, bem como, à sua competência em conseguir financiamentos adequados aos seus negócios. Por oposição, nos países com um nível mais elevado de actividade empreendedora, o eventual fraco desempenho empreendedor é atribuído à comunidade investidora, considerada pelos especialistas como incapaz de fornecer o capital necessário a tempo de serem aproveitadas as oportunidades identificadas. Em todos os países foram considerados como proibitivos da actividade empreendedora a morosidade na obtenção do capital, bem como, o seu custo.

As políticas governamentais são, para todos os países estudados, consideradas pouco facilitadoras da actividade empreendedora. O fardo que pesa, sobretudo para as PME, relativamente a regras e normas, a custos com emprego, ambiente, segurança e aspectos legais, é tido pelos especialistas como muito elevado. As leis da falência foram também, referidas como condicionadoras da actividade empreendedora, bem como, o insuficiente entendimento dos governos do papel do empreendedorismo para o crescimento económico dos seus países.

Um outro aspecto importante verificado no estudo, diz respeito à natureza constante do fenómeno do empreendedorismo. De facto, na grande maioria dos países estudados, a alteração nas taxas de actividade empreendedora de ano para ano é muito modesta, o que pressupõe que, as mudanças de que o fenómeno é alvo, são graduais e acontecem no longo prazo.

A maioria (54%) dos indivíduos envolvidos na criação ou desenvolvimento de novos negócios, alega perseguir uma oportunidade de negócio, muitas vezes enquanto ainda se encontram a trabalhar por conta de outrem. Estes empreendedores da "oportunidade" possuem outras possibilidades mas, optam por criar um negócio próprio como via de desenvolvimento das suas carreiras. Já os empreendedores "necessidade", ou aqueles cuja criação de uma empresa é a melhor das possibilidades que se lhes oferecem, não enveredam por uma actividade empreendedora como resultado de uma decisão voluntária. Estes, representam cerca de 43% dos indivíduos envolvidos em actividades de criação de novos negócios. Os restantes 3% apresentaram outros motivos, ou simplesmente não apresentaram nenhuma justificação para a criação do seu negócio.

Os sectores mais representativos da actividade empreendedora nos 29 países, são os serviços com 63% de todas as novas empresas a criar ou criadas há menos de 42 meses. A transformação, área onde foram incluídos os transportes e as comunicações representa 33% das 6.609 *start-ups* ou empresas nascentes.

No que concerne às aspirações de crescimento, apenas 3% dos empreendedores esperam que as suas empresas cresçam, ao fim de 5 anos de actividade, até às 50 pessoas, e apenas 1% tem expectativas de chegar aos 100 empregados, no final do mesmo período. Estes empreendedores de elevado potencial de crescimento, encontram-se distribuídos pelos 29 países do GEM 2001, embora os EUA concentrem o maior número deles. A clara maioria (78%) dos empreendedores de elevado potencial de crescimento são empreendedores “oportunidade”, ou seja, são motivados pelo desejo de perseguir uma oportunidade de mercado.

O quadro seguinte (adaptado do relatório GEM 2001, pág. 16) mostra as expectativas de crescimento dos 6.609 casos de empresas em fase nascente ou *start-up*, de acordo com a principal motivação dos empreendedores.

	Total	Empreend. Oportunidade	Empreend. Necessidade	Ambos Outra
Empresas nascentes ou start-ups (# casos)	6 609	3 489	2 908	212
Expectativas de Crescimento				
0 postos de trabalho em 5 anos	14%	14%	14%	18%
1-5 postos de trabalho em 5 anos	62%	52%	75%	47%
6-19 postos de trabalho em 5 anos	15%	20%	9%	18%
> 20 postos de trabalho em 5 anos	9%	14%	2%	18%
	101%	100%	100%	101%

Quadro 3-2

Expectativas de Crescimento e Motivação Empreendedora: GEM 2001.

A Europa

A Europa, mais concretamente a União Europeia, é um mercado de 380 milhões de pessoas, em breve, com o alargamento, de 450 milhões, em que as trocas comerciais são facilitadas através da eliminação dos obstáculos, do reconhecimento mútuo e da harmonização⁵⁰.

O estado da actividade empreendedora na União Europeia, pode ser avaliado através de algumas variáveis que dizem respeito à atitude das pessoas relativamente a esta matéria, ao dinamismo da actividade empresarial, ao número de empresários e ao comportamento destes. Medir o espírito empresarial implica analisar alguns aspectos importantes, entre os quais, a preferência pelo auto-emprego, o envolvimento na iniciativa empresarial e o dinamismo empresarial⁵¹.

No que concerne à preferência pelo auto-emprego, os europeus preferem trabalhar por conta de outrem; segundo dados do Eurobarómetro, a média da UE é de 45% de cidadãos que preferem trabalhar por conta própria (contra 67% nos EUA).

A incidência de empresários, incluindo trabalhadores por conta própria e proprietários de empresas, é muito variável na Europa: de 6% na Dinamarca e Luxemburgo a 13% em Espanha e 15% em Portugal e mais de 18% na Grécia e em Itália⁵². No que se refere à participação em novas iniciativas empresariais, o inquérito Eurobarómetro indicou que 4,5% dos cidadãos da UE estão actualmente a preparar-se para abrir uma empresa, já o fizeram ou adquiriram uma, nos últimos três anos, variando de 6% no Reino Unido e na Irlanda a menos de 2% em França.

O dinamismo empresarial ou *churning* (taxas de entrada e saída de empresas do mercado) é menor na Europa do que nos EUA. Nos EUA, os empresários aparentemente testam o mercado começando em pequena escala e, caso sejam bem sucedidos, expandem-se rapidamente; na Europa, muitas ideias nunca chegam a concretizar-se visto que a respectiva viabilidade é posta em causa, mesmo antes de ser testada no mercado⁵³.

⁵⁰ Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa, Comissão das Comunidades Europeias, 2003.

⁵¹ Livro Verde do Espírito Empresarial na Europa, pp.9-11.

⁵² A actividade empresarial é dada como percentagem das forças de trabalho. Os empresários são definidos como os proprietários de empresas constituídas em sociedade ou não, excluindo trabalhadores familiares não remunerados, trabalhadores assalariados que operam uma empresa enquanto actividade secundária e proprietários de empresas do sector agrícola, "COMParative Entrepreneurship Data for International Analysis" (Compendia 200.1), EIM.

⁵³ A análise incluiu oito Estados-Membros da UE, EUA e Canadá. "The role of policy and institutions for productivity and firm dynamics: Evidence from micro and industry data", documento de trabalho n°329, Stephano Scarpetta et.al., ECO/WKP(2002) 15 de 23.04.2002.

Livro Verde - Espírito Empresarial⁵⁴ na Europa

No Conselho Europeu de Lisboa realizado em 2000, foi fixado pela União Europeia o objectivo de transformar a Europa na economia baseada no conhecimento, mais competitiva e dinâmica do mundo até 2010. Para tal, é imprescindível dinamizar o espírito empresarial no conjunto dos países da União, pois ele é o motor para o crescimento económico, para a competitividade e para a criação de postos de trabalho, para além de poder ser também um veículo para o desenvolvimento pessoal.

Na Primavera de 2002, em Barcelona, o Conselho registou a intenção da Comissão de apresentar um Livro Verde sobre espírito empresarial, e com isso estimular um amplo debate, numa audiência alargada constituída por políticos, empresários, organizações representativas, jornalistas, peritos, sobre qual deve ser o futuro da política empresarial na União Europeia.

O Livro Verde sobre Espírito Empresarial foi lançado em 21 de Janeiro de 2003 pela Comissão Europeia, e pretende responder a duas questões essenciais:

- Como conseguir que mais pessoas iniciem a sua actividade empresarial?
- Como conseguir que mais empresas europeias cresçam e prosperem?

O Livro explica a importância do empreendedorismo, avaliando o seu estado na Europa. Analisa algumas opções políticas para se progredir em matéria de criação e desenvolvimento de empresas. Algumas das questões tratadas dizem respeito, por exemplo, ao modelo de empreendedorismo a adoptar numa Europa alargada, a melhoria ao acesso ao financiamento, os factores que mais estrangimentos criam ao crescimento das empresas, os serviços necessários às empresas nas suas várias fases do ciclo de vida ou as medidas mais adequadas ao nível educativo para que este sistema possa contribuir eficazmente para uma sociedade europeia mais empreendedora.

As contribuições foram aceites até ao final do primeiro semestre de 2003 e poderiam ser remetidas para a Comissão Europeia⁵⁵.

⁵⁴ Traduzido para português do original em inglês *Entrepreneurship*.

⁵⁵ E-mail entr-green-paper@cec.eu.int.

Programa Internacional EMPRETEC

O EMPRETEC é um Programa Internacional para empreendedores em actividade e empreendedores em potencial. Remonta ao programa piloto desenvolvido pelas Nações Unidas na Argentina, em 1988, e o seu nome tem origem no acrónimo espanhol das palavras 'empreendedores' e 'tecnologia'. O programa foi desenvolvido com vista a ajudar as PMEs argentinas a crescer e a internacionalizarem-se. Da experiência, resultou o actual programa, que prevê, para além da intervenção ao nível técnico e de gestão, o desenvolvimento de mecanismos que promovam comportamentos e desempenhos do empreendedor. Em 1996, a agência gestora do programa UNCTC (United Nations Centre on Transnational Corporations) transferiu a coordenação internacional do EMPRETEC para a UNCTAD (United Nations Conference on Trade Development), com sede em Genebra.

O EMPRETEC, através da criação de estruturas nacionais, contribui para o desenvolvimento local de uma sociedade empreendedora, para a criação de novos negócios e para o crescimento e expansão das pequenas e médias empresas já existentes. Desde 1988, quando teve início o programa já foi desenvolvido em 23 países, tendo prestado assistência a mais de 42.000 empreendedores, por via da actuação de centros locais de apoio às empresas⁵⁶. Actualmente, o EMPRETEC encontra-se a funcionar em vários países, entre os quais o Brasil, a Argentina, o Chile, a Colômbia, o Panamá, Moçambique, a Nigéria e o Senegal.

A filosofia do programa assenta, antes de mais, no papel do indivíduo empreendedor. Através de um *workshop* de duas semanas, é dada a oportunidade a cada participante de reflectir sobre os comportamentos e competências empreendedoras, sobre o seu próprio perfil enquanto empreendedor, de facto ou em potencial, resultando dessa reflexão uma maior consciência das variáveis implicadas e determinantes para a actividade empreendedora. O *Entrepreneurship Training Workshop* permite também aos participantes melhorarem e reforçarem as suas competências enquanto empreendedores. O EMPRETEC considera que o indivíduo e a sua atitude e comportamento, é o ponto de partida para qualquer acção de melhoria da capacidade empreendedora de regiões e países.

O programa tem por missão mobilizar recursos para o empreendedorismo, ajudar as PMEs a tornarem-se mais competitivas e inovadoras e melhorar as oportunidades para as empresas e o ambiente que as acolhe, em cada país em que actua.

O programa desenvolve, em cada país em que é iniciado, uma sequência de actividades que começa com a identificação de indivíduos com potencial empreendedor. De seguida, são

⁵⁶ Informação disponível no site <http://www.empretec.net>, acedida em 31/03/2003.

realizados programas de formação com o objectivo de desenvolver competências empreendedoras e de gestão. Das acções do EMPRETEC em cada país, fazem também parte:

- acesso a serviços de apoio, financeiros e outros;
- promoção da troca de experiências e criação de redes locais, nacionais e internacionais;
- criação de infra-estruturas de suporte ao crescimento e internacionalização das empresas.

O projecto WAVE

No Canadá, o CEED⁵⁷, possui um projecto cujo principal objectivo é desenvolver atitudes empreendedoras dentro das organizações. O *WAVE - Winning Attitudes Via Entrepreneurship* assenta, sobretudo, numa metodologia formativa que inclui a realização de *workshops* experimentais em que os participantes são envolvidos na temática do empreendedorismo, permitindo-lhes desenvolver atitudes favoráveis à mudança.

As actividades desenvolvidas presencialmente, são complementadas com um *site* que disponibiliza conteúdos relativos aos temas tratados nos *workshops*, e uma *newsletter* periódica que visa a actualização dos conceitos e o complemento destes com artigos e outros recursos necessários à manutenção das atitudes desenvolvidas inicialmente. O objectivo é manter e dinamizar o espírito empreendedor na organização.

A metodologia e as ferramentas disponibilizadas pelo WAVE permitem também desenvolver um conjunto de boas práticas, bem como, melhorar outras já existentes na organização, com o objectivo de encorajar o uso das competências empreendedoras das pessoas, desenvolvendo comportamentos favoráveis ao aumento da dinâmica empreendedora da própria organização.

No sentido de criar uma continuidade no esforço de desenvolvimento das atitudes favoráveis à inovação e ao empreendedorismo, o WAVE prevê a certificação de alguns elementos da organização, capacitando-os de continuarem o projecto iniciado, em sintonia com as necessidades específicas desta, mas assegurando a continuidade indispensável para que possam atingir os objectivos propostos.

⁵⁷ Centre for Entrepreneurship Education and Development, gerido conjuntamente pela Atlantic Canada Opportunities Agency and Nova Scotia Economic Development; www.ceed.ednet.ns.ca.

O caso da Irlanda

Na Irlanda, e segundo dados do GEM 2001 (Global Entrepreneurship Monitor, 2001), 2,7% da população está envolvida em processos de lançamento de novos negócios, e desses, 3,2% são negócios de elevado potencial, de acordo com as expectativas dos empreendedores neles envolvidos. Em contraponto, o Observatório Europeu das PME coloca a Irlanda abaixo da média europeia, no que diz respeito ao crescimento destas empresas, o que pode ser considerado um indicador de que as pequenas e médias empresas irlandesas não estão a atingir todo o seu potencial. O financiamento é um dos principais problemas dos empreendedores irlandeses e, embora o acesso ao capital tenha melhorado nos últimos anos, a opinião pública continua a considerar este aspecto como uma das principais barreiras à criação de novos negócios.

Um estudo realizado pela Goodbody Economic Consultants⁵⁸ sobre o empreendedorismo na Irlanda, revelou que os empreendedores irlandeses possuem traços de personalidade, experiências pessoais e profissionais comuns, e que, a sua vontade de vencer e comprometimento com os seus projectos é determinante para o sucesso destes. O estudo revelou também que, no caso irlandês, é necessário apoiar mais as empresas na fase do *start-up*, apoio este ao nível financeiro e ao nível da consultoria. Outro aspecto interessante que foi verificado, relaciona-se com a relutância ao crescimento patente nas atitudes da generalidade dos empresários. Algumas das conclusões retiradas do estudo, com especial ênfase nos comportamentos dos empreendedores⁵⁹, são elucidativas da dinâmica de criação de novas empresas, com potencial de crescimento, neste país.

O desejo de criar uma empresa é motivado por um conjunto de factores de ordem pessoal, social e económica, bem como, factores ambientais mais alargados. Todos estes factores contribuem e encorajam (ou desencorajam) a actividade empreendedora. Alguns dos factores que emergiram da investigação foram, por exemplo, a actividade empreendedora na família, as competências e conhecimentos dos empreendedores, o acesso ao financiamento e a vontade de trabalhar arduamente por uma ideia que se acredita ser vendável.

A análise feita aos dados recolhidos no estudo, mostra que os empreendedores possuem características e passados comuns. É realçada a importância de casos de empreendedorismo na família enquanto indicador de uma futura actividade empreendedora, bem como, a importância da experiência prévia de gestão ou técnica, nos negócios. Os traços de personalidade dos empreendedores irlandeses são similares à generalidade dos empreendedores de outros países:

⁵⁸ Entrepreneurship in Ireland, www.goodbody.ie, Novembro, 2002. Estudo encomendado por FORFÁS, National Competitiveness Council, Enterprise Ireland, Department of Enterprise Trade and Employment.

⁵⁹ O estudo serviu o objectivo de perceber os factores motivadores do empreendedorismo, com vista a eliminar as barreiras à criação e crescimento das PME's e micro empresas irlandesas. Para tal foram considerados como empreendedores "aqueles que criam e desenvolvem novas empresas, demonstrando um perfil inovador e capaz de correr riscos".

necessidade de sucesso, vontade de perseguir um desafio, perseverança, vontade de controlar o próprio destino e capacidade de trabalhar arduamente. A disponibilidade para o aconselhamento e para a aprendizagem foram também consideradas condições importantes para o sucesso de um potencial empreendedor.

Os empreendedores que criam empresas de rápido crescimento são aqueles que são capazes de fazer a transição para organizações complexas.

O estudo revela que, alguns dos factores que motivam a criação das empresas, podem posteriormente funcionar como inibidores do crescimento destas. O desejo de liberdade ou de, simplesmente, não perder o controlo, pode conduzir, em muitos casos, a uma relutância ao crescimento. Os empreendedores “estilo de vida” são menos motivados para o crescimento dos seus negócios que aqueles cujos objectivos são o sucesso e a criação de riqueza. Embora alguns dos aspectos relacionados com esta “apetência para o crescimento” sejam intrínsecos aos próprios sujeitos e às suas motivações pessoais, é defendido no estudo que, estes podem ser apoiados no sentido de lhes ser facilitado o processo de crescimento das suas empresas.

O acesso à formação e ao acompanhamento especializado é apresentado como ponto importante, uma vez que alguns dos empreendedores considerados de “elevado potencial de crescimento” evidenciaram a necessidade de, no desenvolvimento da sua estrutura organizacional, terem acesso ao *know-how* especializado nos vários níveis funcionais. Esta conclusão em particular, é suportada também, por estudos internacionais que apontam para a importância das competências de gestão no crescimento das empresas.

No caso da Irlanda, a localização das empresas nascentes é também importante para o entendimento do fenómeno do empreendedorismo. As Start-Ups que se estabelecem fora dos grandes centros, lidam com acrescidas dificuldades, nomeadamente ao nível do acesso aos mercados, às tecnologias da comunicação, à ajuda técnica especializada, e ajuda estatal. Nestes casos, todo o acompanhamento que se possa prestar, eventualmente com a actuação de agências de apoio aos empreendedores, é importante.

O clima relativamente ao empreendedorismo melhorou significativamente na Irlanda, nos últimos anos. Algum sentimento de inveja, alguma intolerância ao fracasso é ainda sentida pelos empreendedores irlandeses, quer por parte de instituições financeiras, quer por parte do público em geral. Contudo, este último tem vindo a manifestar uma atitude mais positiva e mais favorável ao empreendedorismo do que no passado.

O estudo realça a importância de apoio externo na implementação de ideias inovadoras e com potencial. Transformar estas ideias em negócios de sucesso não é tarefa que a generalidade dos empreendedores irlandeses consigam levar a cabo sozinhos. Neste tipo de apoio incluem-se, por

exemplo, o acesso ao financiamento (capital semente também), os serviços de informação e consultoria, as redes e cooperação, bem como a partilha de experiências com outros empreendedores, eventualmente em fases de negócio mais avançadas.

Na Irlanda, o acesso ao capital, particularmente na fase do *start-up*, é visto como um factor inibidor da criação de novos negócios, uma vez que a dificuldade em conseguir o capital inicial é muito significativa. As instituições financeiras são consideradas como adversas ao risco, sobretudo enquanto o negócio ou os empreendedores não tem garantias para dar.

Esta investigação realizada sobre o empreendedorismo na Irlanda, demonstrou ainda que o sistema educativo tem um papel importante na promoção do empreendedorismo e que, até ao presente, este não tem contribuído significativamente para tal.

Um projecto de Empreendedorismo para a Finlândia

A Finlândia é um país cuja actividade empreendedora se situa acima da média dos 29 países do GEM 2001, correspondendo a 9,6% da população envolvida na criação ou desenvolvimento de negócios. Este é, contudo, um nível inferior ao registado no estudo de 2000, o que mostra algum abrandamento da actividade empreendedora. A oportunidade é a principal motivação dos empreendedores finlandeses, à semelhança do que acontece com os restantes países escandinavos.

Das particularidades do empreendedorismo finlandês, importa salientar a forte posição do país em áreas tecnológicas, sobretudo no domínio da informação e comunicação. Uma boa infraestrutura tecnológica facilita o nascimento de muitos negócios, porventura inspirados no enigmático caso Nokia.

O empreendedorismo aparece como prioridade máxima para o governo finlandês, bem patente numa iniciativa lançada à escala nacional, envolvendo vários ministérios e inúmeros grupos de interesse numa mesma causa: promover o empreendedorismo e criar uma geração mais empreendedora na Finlândia.

O projecto *Decade of Entrepreneurship 1995-2005*⁶⁰, é um esforço nacional, coordenado, de aumento do empreendedorismo na Finlândia. Os principais objectivos do projecto são:

- fortalecer as atitudes positivas relativamente ao empreendedorismo;

⁶⁰ A New, More Entrepreneurial Generation, A Development Plan for Entrepreneurship 2000-2006, Routamaa et al., 1999.

- promover a intensificação e diversificação do empreendedorismo e da formação e educação em negócios;
- avançar com uma linha de acção mais encorajadora do empreendedorismo e iniciativa na sociedade;
- criar e educar uma geração mais empreendedora na Finlândia;
- criar um escudo protector para os projectos de empreendedorismo em curso, organizando-os de forma mais eficiente.

Considerado como o maior projecto de desenvolvimento do empreendedorismo da história da Finlândia, encontra a sua justificação num conjunto de aspectos menos positivos, como a incoerência ou a falta de coordenação e sinergia nos projectos desenvolvidos, neste país. Embora o trabalho realizado na promoção do empreendedorismo seja considerado muito positivo (Routamaa, 1999), são necessárias medidas de melhoria ao nível, por exemplo, da integração dos esforços levados a cabo, quer pelo governo quer pelos diversos actores envolvidos. Acções isoladas, desgarradas e sem uma estratégia comum, não permitem atingir resultados sustentáveis. O objectivo do projecto é promover o empreendedorismo de forma holística e persistente, em conjunto com os vários grupos interessados.

A prossecução dos objectivos do projecto exige a promoção do empreendedorismo nas suas várias vertentes, constituindo por isso, a estratégia base do programa:

- a promoção do *novo empreendedorismo*⁶¹ e dos seus pré-requisitos;
- a promoção do *desenvolvimento de novos negócios* ou o aproveitamento das oportunidades em empresas existentes;
- a promoção do *intrapreneurship* através do incremento da produtividade, competitividade e viabilidade dos empreendimentos.

Estas estratégias-base do programa deverão ser precedidas de acções ao nível da investigação sobre as atitudes empreendedoras e o potencial empreendedor actual do país, com detalhe ao nível das várias regiões. Sem este conhecimento de base não é possível estabelecer o ponto de partida das acções, pelo que a estratégia considerada mais urgente, é:

- um estudo aprofundado sobre o clima e potencial empreendedor de cada região finlandesa.

⁶¹ Micro-empreendedorismo, PME familiares e *intrapreneurship* ou intra-empreendedorismo.

A um nível macro, deverá ser possível desenvolver um clima cultural positivo ao empreendedorismo, realizar uma análise dos requisitos e condições estruturais para o empreendedorismo e criar os necessários indicadores de avaliação e medida da atividade empreendedora.

Este projecto nacional considera, para a promoção do empreendedorismo, não só a dimensão regional, mas também os diversos grupos empreendedores, isolando-os de forma a ser possível direccionar medidas específicas para cada um deles. Entre esses grupos estão os empreendedores académicos, mulheres empreendedoras, empreendedorismo rural, empreendedores marginais (onde se incluem, por exemplo, os emigrantes).

O grupo de trabalho (Routamaa et al., 1999), desenvolveu uma matriz que sintetiza os elementos centrais do Programa de Desenvolvimento do Empreendedorismo para a Finlândia.

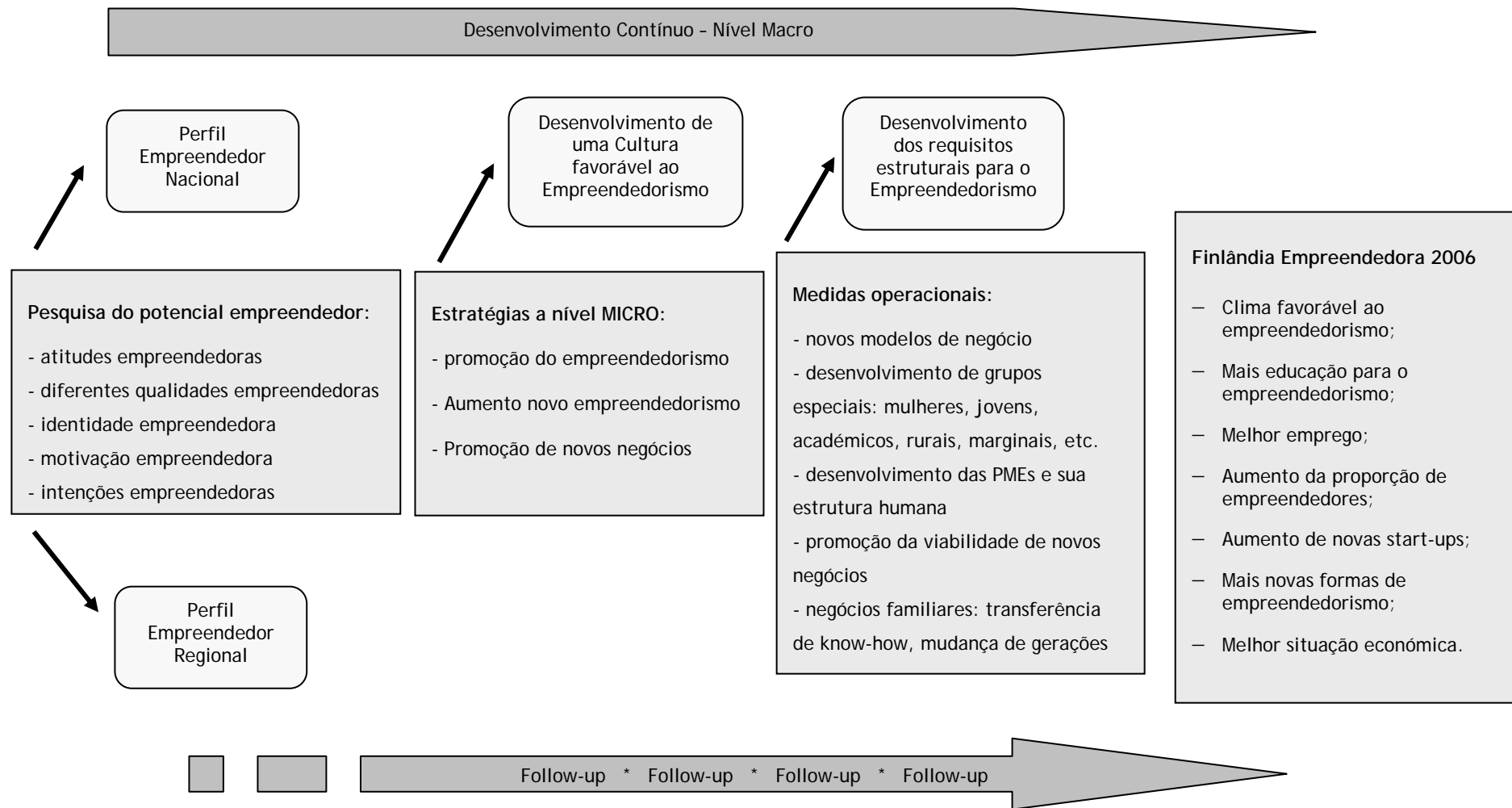


Figura 3-1

Elementos do Programa de Desenvolvimento do Empreendedorismo, adaptado de *Matrix of the central elements of the Development Programme in Entrepreneurship*, Routamaa et al., 1999.

Na sequência do Plano de Desenvolvimento resultante do trabalho de Routamaa et. al. (1999), foi lançado em 2000, pelo Ministério do Comércio e da Indústria, o **Projecto de Empreendedorismo para a Finlândia**⁶². Com o objectivo de aumentar a criação de novas empresas e o crescimento das já existentes, o projecto foi implementado em cooperação com nove Ministérios e a Associação de Autoridades Regionais e Locais. Os Centros de Emprego e Desenvolvimento Económico, foram também, intervenientes importantes na consecução das principais medidas do projecto.

O enfoque deste projecto foi colocado nas diferentes fases do ciclo de vida de uma empresa, concretizado em cerca de 130 medidas. As cinco fases do ciclo de vida consideradas foram:

- Bom funcionamento dos mercados. Considerado como ponto de partida para o acolhimento e desenvolvimento dos negócios, previa a melhoria do funcionamento dos mercados e o acesso facilitado aos mesmos. Foi dada uma especial atenção à abertura e à melhoria das condições concorrenciais no sector público, de peso significativo na economia finlandesa;
- O empreendedorismo como uma opção de carreira interessante. Nesta fase, o esforço foi colocado no encorajamento de potenciais empreendedores para a criação das suas *start-ups*; o papel do sistema educacional é, neste ponto, crucial e por isso mesmo alvo de medidas concretas;
- A decisão de se tornar um empreendedor. Esta é a fase da criação do negócio, ou da transferência do mesmo, no caso, por exemplo, de uma empresa familiar;
- Os primeiros anos, mais críticos de uma empresa. As medidas nesta fase, foram dirigidas sobretudo à transferência de *know-how*, à formação, ao financiamento do negócio e à desburocratização de exigências legais;
- O crescimento e desenvolvimento da empresa. Encorajar as empresas a crescer e a internacionalizarem-se, foram aspectos de enfoque, nesta fase. Igualmente, a melhoria da capacidade de comercialização e marketing, o acesso a recursos críticos, como as pessoas qualificadas e a tecnologia (de informação e outra).

Foi dada uma especial relevância aos contributos regionais, com os 15 Centros de Emprego e Desenvolvimento Económico finlandeses a desempenharem um papel chave no projecto. Para além de implementarem os seus próprios programas, permitiram ainda a partilha de informação, criando uma base de dados de boas práticas, difundida a nível nacional.

⁶² Informação disponível no site <http://www.ktm.fi/>, acedido em 31/03/2003.

3.3 Ensino de Empreendedorismo

Não fazendo parte do objectivo central deste trabalho, o estudo do ensino de empreendedorismo, impõe-se pela sua pertinência enquanto projecto fundamental para a promoção e desenvolvimento de sociedades mais empreendedoras.

Durante muito tempo, acreditou-se que a capacidade empreendedora era inata, que o empreendedor nascia com um diferencial que o destinava ao sucesso nos negócios. Actualmente, o discurso académico mudou e muitos programas, aos vários níveis educacionais, são levados a cabo um pouco por todo o mundo com vista a ensinar o processo empreendedor (Dornelas, 2001). Hoje em dia, acredita-se que se pode efectivamente ajudar a formar melhores empresários e gestores, contribuindo com isso para a criação de melhores empresas e sociedades mais empreendedoras.

A promoção da educação e formação de empreendedores assume que as competências para o empreendedorismo e gestão de negócios podem ser ensinadas, embora alguns autores apontem limitações ao ensino do empreendedorismo (Johannisson, 1991). De qualquer forma, e apesar dos casos de sucesso com empreendedores sem formação académica, a verdade é que os empreendedores com uma sólida educação de base, tendem a apresentar níveis de sucesso empresarial maior do que aqueles menos favorecidos relativamente à educação que receberam. De acrescentar que, quando a educação de base é acrescida da experiência da vida empresarial, os níveis de sucesso tendem a ser ainda mais expressivos (Vesper 1990; Robinson e Sexton 1994).

Segundo Scott et al. (1998), a educação e formação em empreendedorismo podem aumentar a oferta de empreendedores qualificados, empreendedores estes que estão mais capacitados para explorar oportunidades em empresas de base tecnológica, assim como têm melhores condições de competir numa economia baseada no conhecimento. Numa economia do conhecimento, mais exigente em termos da preparação académica e da capacidade de aplicação de *know-how* relevante dos seus actores, a educação de empreendedorismo pode também contribuir para aumentar a eficiência dos empreendedores em potencial, melhorando as suas competências empreendedoras e de gestão.

Muitos são os exemplos de promoção do empreendedorismo, ao nível educativo, desde a educação de jovens (nos vários graus de ensino, desde o básico até ao universitário), bem como, na formação de activos (empregados ou desempregados). Segundo a pesquisa realizada pelo CISEP (2000)⁶³, os países com maior número de experiências divulgadas ao nível da educação e formação de empreendedores são o Canadá, os EUA, a França, a Finlândia e a Suécia”.

⁶³ No estudo já referenciado neste capítulo, “Empreendedorismo – Caracterização e Práticas Formativas”.

Sem a pretensão de abordar, de forma exaustiva, as iniciativas levadas a cabo nestes países, serão apresentados contudo, alguns (bons) exemplos de programas e casos relevantes no ensino e formação de empreendedores, em alguns dos países referenciados.

CEED - Centre for Entrepreneurship Education and Development (Nova Escócia, Canadá)

O CEED é uma divisão do Departamento de Educação e Cultura da Nova Escócia com a missão de desenvolver o empreendedorismo nos jovens, através da criação e realização de Investigação e Desenvolvimento de Programas, do Desenvolvimento Profissional e o Empreendedorismo da Comunidade, não apenas na Nova Escócia mas em todo o mundo.

Os programas desenvolvidos pelo CEED são multifacetados, baseados na actividade e mais focados nas características e qualidades pessoais e atitudes que na aquisição de conhecimentos específicos em gestão de negócios.

The Arthur M. Spiro Centre for Entrepreneurial Leadership (Clemson, South Carolina, USA)

Inserido na Clemson University, este Centro foi criado com a missão de desenvolver formação, investigação e serviços que promovam a actividade empresarial e o desenvolvimento económico. O seu enfoque é especialmente colocado na criação de riqueza, através da actividade empresarial.

O centro fornece cursos de liderança e empreendedorismo para activos (empresários ou não) ou estudantes com ou sem graduação académica. Através de várias iniciativas as acções de formação envolvem empresas e faculdade em actividades com empreendedores e líderes de negócios. O Centro possui também, cursos para executivos e gestores, com o objectivo de desenvolver as competências e responsabilidades destes profissionais.

Bard Center for Entrepreneurship Development (University of Colorado - Denver, USA)

Este centro dedica-se ao apoio, encorajamento e avanço do empreendedorismo. A sua missão pressupõe fornecer aos seus estudantes os melhores conhecimentos e as mais recentes informações sobre Empreendedorismo assim como promover experiências reais de arranque, gestão ou aquisição de negócios.

Fundado em 1996, tem vindo desde então a promover três níveis de cursos para graduação: "*Fundamentals of Entrepreneurship*", "*Business Plans and Seed Financing*" e "Enterprise Management". Desde 1999/2000, desenvolve novos cursos com e sem o objectivo de graduação.

Durante a formação, o Centro coloca os estudantes em ligação com pessoas de negócios de sucesso (empresários ou quadros de empresas). Estas iniciativas proporcionam valiosas experiências de trabalho e de aprendizagem, bem como, de apoio ao trabalho em rede.

CELCEE - Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Clearinghouse on Entrepreneurship Education (Kansas, Missouri, USA)

Este centro funciona como parte do sistema federal - ERIC - Educational Resources Information Center. É uma organização sem fins lucrativos, financiada pela Fundação Ewing Marion Kauffman, criada em 1996 enquanto projecto conjunto desta fundação com a Universidade da Califórnia.

O objectivo do CELCEE é, essencialmente, recolher e tratar informação relacionada com a educação de empreendedorismo, proveniente de variadíssimas fontes, como artigos de jornais, *websites*, conferências, livros, vídeos, publicações governamentais, *software* especializado e outros. A informação é disponibilizada na Internet, no *site* do Centro, através do qual é permitido aceder a uma base de dados com sumários dos conteúdos organizados e indexados na mesma⁶⁴.

Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship Faculty/Babson College (University of New England, USA)

O Babson College é uma Faculdade com mais de 80 anos, cuja reputação está ao nível do que melhor existe no mundo para educar empreendedores⁶⁵.

A metodologia de ensino seguida pelo Babson College assenta na identificação de oportunidades, sendo os alunos ensinados a pensar em termos de oportunidades e de superação de obstáculos, na criação de empresas. Os currículos são construídos de forma integrada, em que, em vez de terem disciplinas estanques como finanças e marketing, tudo é ensinado como parte do processo empreendedor.

⁶⁴ Informação recolhida do site <http://www.celcee.edu/>, acedida em 07/04/2003.

⁶⁵ Primeira do *ranking* de formação de empreendedores das revistas U.S. News & World Report e Business Week (2000).

Os professores são, na sua maioria, consultores e empresários; estes profissionais apresentam uma maior facilidade em explicar as questões práticas (que eles próprios viveram como protagonistas), possuem uma rede de conhecimento e contactos que permite ajudar os alunos que pretendem criar os seus negócios e, conseguem também, trazer à escola convidados de renome que expõem casos de estudo interessantes.

O Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship (AMBCE) é uma divisão do Babson College, cujo principal enfoque está ao nível da educação secundária e superior, mas que também implementa muitos programas desenhados para públicos específicos, como é o caso de empresários, executivos, mulheres empresárias, grupos minoritários, professores, investigadores.

A longa história de sucesso dos programas de ensino de empreendedorismo do Babson College, foi mais uma vez reforçada com o Programa *The Entrepreneurship Intensity Track*, lançado em 2000, dirigido a MBAs.

O currículo principal da escola inclui temas como o *Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios, Financiamento de Negócios, Gestão de Negócios em Crescimento e Estudos de Campo*.

Também na **Europa** existem casos de ensino e formação de, e para o empreendedorismo, que merecem destaque pelo seu contributo à causa empreendedora. Um bom exemplo, é a **França**, país que embora não se encontre ao nível dos países da América do Norte, tem já alguns casos de sucesso. As iniciativas desenvolvem-se aos vários níveis: universitário, escolas de comércio, escolas de engenharia, de algumas escolas do ensino secundário e ao nível da formação contínua. Estas iniciativas, têm evoluído em França de forma exponencial, registando-se em 1995 quinze casos de ensino especializado, e em finais de 1998, cento e cinquenta e cinco (CISEP (2000))⁶⁶.

Nalgumas escolas de engenharia, por pressão das Câmaras de Comércio e da Indústria, desenvolveu-se uma formação “arborescente”, isto é, uma formação que se organiza em torno de módulos, cada vez mais completos, em função da progressão dos estudos de cada um:

- A um primeiro nível esta formação prevê a apresentação de técnicas de base, nos domínios da contabilidade, finanças, construção do plano de negócios, direito do trabalho entre outros. É considerada pelos seus promotores como a “inoculação do vírus da criação da actividade”.
- Num segundo nível a formação é mais especializada.

⁶⁶ “Empreendedorismo – Caracterização e Práticas Formativas”, também disponível em <http://cri.ensmp.fr/yolin/jmycs/vftexte.html>.

Neste tipo de formação, algumas escolas adoptaram também, esquemas de formação - acção através de acordos estabelecidos com empresários da região. Neste tipo de iniciativas, os alunos podiam contar com o apoio da experiência de um profissional que criou ele próprio, uma empresa. O HEC-Entrepreneurs é uma dessas escolas.

Com o intuito de reunir todos os tipos de formação e estruturas de ensino dedicadas ao empreendedorismo, formou-se em França, uma Associação que congrega diversas organizações e personalidades ligadas ao ensino e reconhecidas no mundo empresarial: "L'Academie de l'Entrepreneuriat".

Para além da França existem muitos outros casos de bons programas de formação em empreendedorismo, alguns dos quais se resumiram no quadro da página seguinte, com base em informação da Comissão Europeia⁶⁷.

⁶⁷ Comissão Europeia "The Development and implementation of European entrepreneurship training curriculums" Directorate-General Enterprise (2002), EUR 17047.

Programa	Organização/ País	Detalhes
TeamStart	Parque de Ciência da Universidade de Warwick, Barclays Venture Centre (Reino Unido)	Dirigido a gestores e directores seniores para formar negócios de base tecnológica; Ênfase na criação de equipas.
La Ricerca crea Impresa/ La tua Ricerca per la tua Impresa	Sviluppo Itália (Itália)	Iniciativa criada com o objectivo de introduzir o empreendedorismo na academia; Cooperação entre universidades.
The Franco-British Club for Higher Education and Training in Entrepreneurship	Ministério da Indústria (França) e DTI (Reino Unido)	Cooperação bi-nacional promovida com o objectivo de estimular as redes entre formadores e professores de empreendedorismo.
Entrepreneurship Minor Stream	Universidade de Limerick (Irlanda)	Abordagem integrada com o objectivo de introduzir a formação em empreendedorismo na educação universitária.
50K Business Plan Competition	CREARA, Fundação San Telmo (Espanha)	Concursos de planos de negócio como forma de ensino e formação em empreendedorismo.
ENP Programme	CIE - Universidade Linkoping (Suécia)	150 novas empresas criadas; redes com outras instituições.
Imperial College Company Maker Limited (ICCM)	Colégio Imperial de Ciência, Tecnologia e Medicina (Reino Unido)	Uma nova empresa criada por mês; redes com outras instituições.

Quadro 3-3

Alguns Bons Exemplos de Programas de Formação em Empreendedorismo, Comissão Europeia, 2002.

O Empreendedorismo e a Inovação no pós *Start-Up*: estudo de caso

O empreendedorismo não é do domínio exclusivo de novos e emergentes negócios; implica o reconhecimento, criação e procura de oportunidades em empresas já existentes; a construção, sobrevivência e renovação das empresas (Timmons, 1994).

4.1 Enquadramento e justificação do estudo empírico

O empreendedorismo é, em primeira instância, associado à criação de novos negócios, e esse é o enfoque principal de muitos dos estudos e trabalhos realizados. Contudo, e apesar de não existir consenso relativamente à questão das fronteiras do empreendedorismo, parece-nos evidente que a necessidade de inovar, de renovar e criar, para a sobrevivência e competitividade das empresas, é um facto incontornável. Esta é a base do estudo empírico realizado no âmbito desta dissertação, sabendo-se contudo, de algumas correntes que questionam, por um lado, a natureza corporativa dos actos empreendedores, e por outro, a assunção do empreendedorismo enquanto fenómeno possível de acontecer em empresas maduras.

Bygrave (1995) defende que o *intrapreneurship*, ou as formas de empreendedorismo que não impliquem a criação de um novo negócio, não fazem parte do paradigma do empreendedorismo. Já a problemática relativa até onde, no ciclo de vida da empresa, se deve incluir o estudo do empreendedorismo, é deixada ao entendimento do leitor⁶⁸, com a ressalva de que esta é uma matéria subjectiva e que necessita de cuidado na análise.

Já para Stevenson (1997), o empreendedorismo é uma aproximação à gestão que tanto se aplica em casos de *start-ups* como em negócios maduros. O autor considera mesmo que esta é uma falsa dicotomia: não faz sentido a preocupação em separar *entrepreneurship* de *intrapreneurship*, uma vez que ambos fazem parte do mesmo paradigma.

⁶⁸ Bygrave (1995) “Moms-and-Pops, High-Potential Start-ups, and Intrapreneurship: are they part of the same entrepreneurship paradigm?” (p.8).

4.1.1 Empreendedorismo em Portugal

Em Portugal, e de acordo com dados do Global Entrepreneurship Monitor de 2001, 7,3% da população adulta está envolvida em actividades empreendedoras, o que coloca o país entre os menos empreendedores do GEM 2001. Esta taxa não é, contudo, muito inferior à generalidade dos países europeus, os quais não evidenciam também, elevados índices de empreendedorismo. Os *business angels* não são, em Portugal, figuras de destaque; apenas 1,4% da população adulta investe em novos negócios. Também a este nível, apenas um país se encontra abaixo na tabela: a Holanda.

Relativamente ao empreendedorismo no feminino, Portugal apresenta uma taxa de mulheres empreendedoras das mais baixas do conjunto dos países que participaram no GEM de 2001. Menos de 5% da população adulta, feminina, está envolvida na criação de novos negócios, contra 10% de homens. Segundo o mesmo estudo, Portugal tem vindo a melhorar desde que entrou para a União Europeia, e a relativa estabilidade e desenvolvimento económico tem atraído interesses estrangeiros, resultando em políticas mais consistentes e favoráveis ao investimento.

Apesar de liberto das políticas isolacionistas desde os anos 70, o país evidencia ainda traços culturais que carregam uma herança de décadas de ditadura. Estes aspectos sociais e culturais reflectem-se ao nível da capacidade de inovar e competir num ambiente global, o que não é facilitado nem pela localização periférica de Portugal, nem pela dimensão reduzida do mercado doméstico. A atitude mais frequente da generalidade dos portugueses, evidencia uma clara dependência de grandes empresas (poucas...) e do sector público para obter emprego, sendo este muito associado à segurança e estabilidade. A carreira empreendedora não é vista como desejável, nem tão pouco muito respeitada pela generalidade das pessoas. A tolerância ao risco é muito baixa e o fracasso é inaceitável e punido socialmente.

O sistema financeiro português, suporte indispensável ao empreendedorismo, tem vindo a desenvolver-se, mas apresenta-se ainda muito adverso ao risco⁶⁹, controlando ainda, a oferta de capital de risco. O estudo do GEM 2001 conclui, acerca deste aspecto concreto, que o sector financeiro português não torna acessível o capital semente necessário à criação de novas empresas.

O sistema educativo é a esperança do nosso país; visto como a chave da mudança de atitudes tão necessária ao incremento do empreendedorismo, é através da educação e formação aos vários níveis que se espera conseguir a viragem cultural no sentido de uma sociedade mais

⁶⁹ Aspecto aliás que caracteriza todo o sector bancário, também muito patente nas opiniões dos empreendedores e empresários entrevistados, que salientaram, inclusivamente, a falta de orientação ao investimento da Banca. Esta oferece essencialmente produtos de gestão financeira de curto prazo, produtos estes que não servem, obviamente, os interesses do empreendedorismo, nas suas várias facetas.

empreendedora. Educar para o empreendedorismo, é a forma de reduzir e eliminar muitos dos obstáculos à criação de novos negócios, sejam eles sociais, culturais, políticos ou económicos (GEM 2001).

Em matéria de inovação, Portugal é dos países da União Europeia com um desempenho mais débil, situando-se abaixo da média europeia, em todos os indicadores. O *Innovation Scoreboard 2002*⁷⁰ evidencia, contudo, a evolução positiva que se registou em alguns dos indicadores, bem como uma tendência muito favorável no que respeita, por exemplo, ao acesso à Internet nos lares portugueses, o que sugere que a nossa economia é bastante hábil e proactiva na adopção das novas tecnologias. Também ao nível da I&D pública, o país aproxima-se da média europeia, assim como é substancial o desenvolvimento ao nível da percentagem de graduados em áreas técnicas e tecnológicas, nos últimos anos.

É precisamente o sector empresarial que apresenta mais debilidades no domínio da inovação; patentes de aplicações tecnológicas, I&D das empresas, bem como, os níveis de emprego em empresas de base tecnológica, na indústria e nos serviços, são indicadores que se situam ainda, muito distantes da média europeia. Numa avaliação da realidade empreendedora e das estruturas que suportam as actividades desta natureza, o estudo do CISEP⁷¹ revela algumas conclusões inquietantes, que dão conta das principais debilidades do sistema de apoio e suporte à actividade empreendedora. Assim, e numa primeira análise, importa clarificar as funções que concorrem para a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo. Duas funções essenciais se evidenciam relativamente ao ambiente favorável ao empreendedor: (1) estímulo aos empreendedores e (2) promoção de ideias de negócios.

O estudo refere-se a “falhas” (p.52) de Estado e de Mercado, considerando que “não existe uma política nacional visando criar, a todos os níveis, um ambiente social e institucional capaz de gerar capacidades empreendedoras no cidadão português, principalmente no jovem, esteja ele numa escola, numa empresa ou numa autarquia”.

⁷⁰ Disponível em <http://trendchart.cordis.lu/Scoreboard2002/html/>, acedido em 20-02-2003.

⁷¹ “Empreendedorismo – Caracterização e Práticas Formativas”, CISEP, 2000, já referenciado no capítulo 3 deste trabalho.

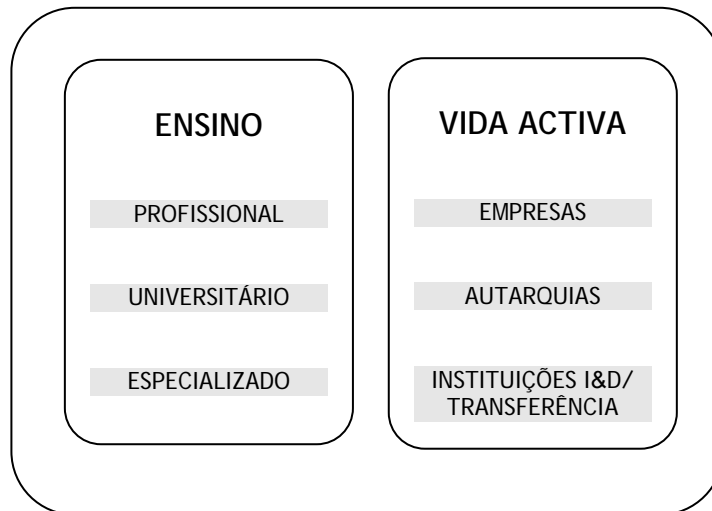


Figura 4-1

Ambiente Favorável ao Empreendedor; adaptado de CISEP (2000).

O sistema de ensino, Figura 4-1, é aquele que apresenta as maiores falhas do Estado. A inexistência de uma prática generalizada da promoção do empreendedorismo, em qualquer grau ou tipo de ensino; as iniciativas pontuais e sem uma orientação de natureza política ou de prioridade orçamental, são exemplos dessas falhas. Nas universidades, assim como no ensino profissional, as estruturas de estímulo ao empreendedor, a partir por exemplo, dos resultados da actividade de investigação de docentes e discentes, são nulas. As “Junior-Empresas” e as estruturas de apoio à protecção intelectual a funcionarem nas universidades são muito poucas e com um trabalho parcelar. O estudo (CISEP, 2000) refere-se ao caso do GALTEC/IST e do GUE/UA, como exemplos em que é possível verificar a grande utilidade da intervenção deste tipo de estruturas na promoção do empreendedorismo.

No caso concreto da vida activa, o desenvolvimento empresarial, incluindo os mecanismos de criação de empresas, em articulação com a inserção de jovens profissionais na vida activa, revela falhas comportamentais nos vários agentes: empresas, autarquias e instituições de I&D. Alguns dos aspectos evidenciados, apontam para a não geração de oportunidades de criação de empresas, em função da reestruturação e desenvolvimento competitivo das grandes empresas, principalmente as do sector público. De facto, os processos de racionalização por reengenharia, onde as práticas de “downsizing” e “outsourcing” surgem como muito favoráveis ao surgimento de “spin-offs”, não têm, no caso português, dado origem a um número significativo de novas empresas.

Também as iniciativas de “MBO” e “MBI”⁷², tal como as iniciativas de “intrapreneurship”⁷³, não conhecem expressão assinalável na economia portuguesa. Nas PME, os comportamentos de promoção de empreendedores, externos e internos, não só não constituem práticas comuns como existe até, uma certa insensibilidade face às suas vantagens para o presente e para parcerias futuras. As relações de cooperação entre as grandes empresas e as PME são muito raras, não sendo comum encontrar-se iniciativas autónomas de “apadrinhamento” empresarial espontaneamente nascidas no mercado. Também não são significativas, as oportunidades originadas por formas estruturadas de subcontratação ou cooperação, ligando grandes e pequenas empresas.

Relativamente às instituições de I&D e de transferência tecnológica, normalmente ligadas a Centros de Saber, as lacunas identificadas prendem-se sobretudo com as carreiras dos investigadores, muito centradas na produção de *papers* e artigos académicos. Estes profissionais não se encontram motivados a valorizar as suas patentes no mercado, assim como não parecem preocupar-se com o estreitamento de relações empresariais associadas a acções de I&D, bem como, contribuir para facilitar a mobilidade dos recursos humanos entre esses Centros de Saber e as empresas.

Numa segunda análise, é importante reflectir sobre o ambiente favorável às empresas, Figura 4-2, que comporta essencialmente as seguintes funções: (1) a promoção de “ideias-negócio”, (2) o apoio à criação de empresas e (3) a criação do ambiente propício ao desenvolvimento e internacionalização das empresas (CISEP, 2000:56). Várias lacunas são identificadas no estudo, mas é sobretudo salientado o “equivoco generalizado a nível nacional de que estas entidades devem promover o empreendedorismo de forma integrada e que são auto-sustentáveis a prazo”, o que conduz a uma perversão do sistema, uma vez que estas entidades recorrem ao apoio financeiro do Estado, concorrendo a sistemas de incentivos a par das empresas. E acrescenta-se, “o que deveria ser considerado pagamento de *public good* é subvalorizado sob a forma de subsídios ao investimento e à actividade” (CISEP, 2000:59).

⁷² *MBI – Management Buy-In*: situação em que uma equipa de gestores compra os serviços de outra empresa, que irão ser utilizados pela sua empresa.

MBO – Management Buy-Out: OPA de uma empresa, na qual a equipa de gestores da própria empresa se transforma em proprietária da mesma.

⁷³ Formas mais completas ou limitadas de interpenetração das funções de gestão com o papel de empreendedor, CISEP (2000:54).

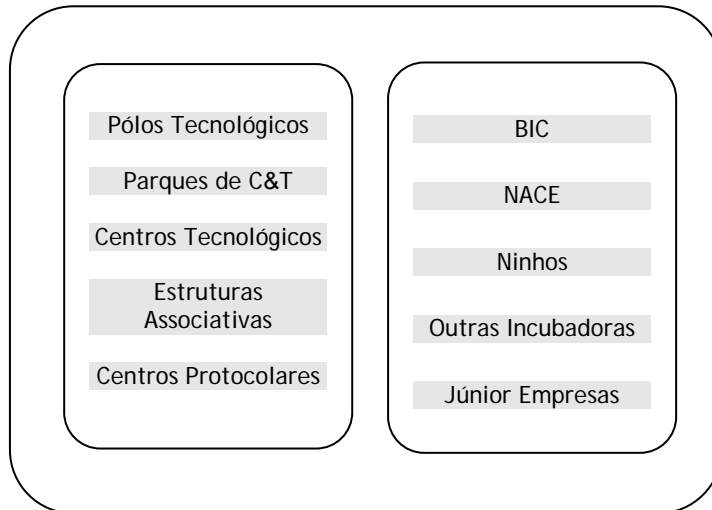


Figura 4-2

Ambiente Favorável à Criação e Desenvolvimento de Empresas;
adaptado de CISEP (2000).

As limitações no pilar principal do sistema - a Política de Educação - marcam um conjunto de outras lacunas ao nível do Estado, nomeadamente, o não entendimento da “missão pública” das suas instituições na promoção do empreendedorismo. Também, a inexistência de uma política fiscal adequada ao estímulo ao investimento, tendo em consideração as necessidades específicas das pequenas e médias empresas, sobressai no contexto de análise das insuficiências à promoção do empreendedorismo.

No que diz respeito às agências estatais - das quais se destaca o IAPMEI, o ICEP, o IFADAP, o Fundo de Turismo, o INPI, o IPQ e o INETI - existe um claro *déficit* de enquadramento do empreendedorismo, sobretudo no que diz respeito à promoção da inovação, identificação de oportunidades de negócio e ao estímulo ao empreendedorismo e à criação de empresas.

4.1.2 O papel das Zonas e Parques Industriais na criação e desenvolvimento dos negócios

Nos últimos anos tem-se assistido ao agrupamento das actividades económicas em determinados territórios e áreas, de tipologias variadas, sobre as quais é visível alguma confusão de conceitos, porventura derivada da importação dos mesmos (Gama, 1999). A multiplicação destes espaços na Europa, acompanha a fase *FORDISTA* de forte crescimento económico posterior à II Grande Guerra, embora existam casos mais antigos como o do Reino Unido, dos Países Baixos e da Itália⁷⁴.

Em resultado da crise dos anos setenta e das mudanças tecnológicas que têm vindo a afectar toda a economia e sociedade, a política industrial tem vindo a ser enquadrada no âmbito da política de desenvolvimento regional, segundo uma nova lógica de articulação entre políticas⁷⁵. No essencial, as políticas regionais e industriais têm como objectivo levar ao investimento endógeno ou atrair investimento combinando três níveis de intervenção: (1) a infra-estruturação e preparação das zonas industriais e das respectivas utilidades de enquadramento; (2) a implantação local de instituições e estruturas públicas e privadas de enquadramento e suporte às necessidades “horizontais” das empresas industriais, nomeadamente PME; (3) a concessão de subsídios e incentivos financeiros e fiscais às empresas total ou parcialmente “deslocalizadas”, desde que revelem capacidade de criação de emprego local (Guimarães, 1998:51, citado por Gama, 1999).

Embora considerados, no limite, como conceitos semelhantes, importa clarificar entre “parque industrial” e “zona Industrial”. A distinção fundamental entre os conceitos reside no facto de estar ou não estar ordenado, existindo ou não infra-estruturas diversas, como saneamento, vias de comunicação, telecomunicações e outras. Um Parque Industrial pode ser considerado um “espaço ordenado para acolher indústrias”; já a Zona Industrial “um espaço afecto à indústria num plano de ordenamento” (Gama, 1999). Em Portugal, é comum falar-se quase sempre em “zonas industriais”, com referência aos espaços que acolhem as indústrias, estejam eles ordenados e infra-estruturados ou não. Tal como já foi referido, a importação de conceitos pode estar na origem da relativa falta de rigor na utilização dos mesmos.

Os primeiros parques industriais (*industrial estate*) apareceram no Reino Unido nos anos 30 (Parque de Team Valley-Gateshead, Northumberland), na sequência de graves problemas locais de desemprego e instabilidade política, resultado da crise económica de 1929/31. Estas áreas infra-estruturadas e formadas por entidades mais ou menos diversificadas, tiveram uma rápida

⁷⁴ “Novas Formas de Implantação das Actividades (industriais), dos parques industriais aos parques de ciência e tecnologia”, in *Desafios*, nº 9 pp.24-27.

⁷⁵ Clarificando o conceito de política, “conjunto de condicionalismos e consensos que sustentam a intenção de intervir (das autoridades públicas) e o sentido e a intensidade da intervenção (a nível das medidas e dos instrumentos utilizados)” Rui Guimarães, 1998:3.

difusão pelo mundo inteiro no período posterior à II Guerra Mundial. A zona industrial (*zone industrielle*) corresponde a áreas delimitadas num plano de ordenamento, infra-estruturadas ou não, previamente. No caso português, a promoção do solo industrial urbanizado, por iniciativa privada ou pública (autarquias locais ou governo supletivamente), torna-se possível com a publicação da Lei nº 3/72, de 27 de Maio, regulamentada, entretanto, pelo Decreto-Lei nº 133/73, de 28 de Março. O artigo 1º do capítulo I deste Decreto-Lei, define parque industrial como “uma aglomeração planeada de unidades industriais cujo estabelecimento visará objectivos de fomento industrial” (Gama, 1999:25). Ainda no mesmo Decreto-Lei, se lê que os parques industriais “disporão da área de terreno necessária ao seu desenvolvimento e expansão, que será devidamente organizada e apetrechada com as infra-estruturas, instalações e serviços (rede de circulação rodoviária, redes de fornecimento de água, electricidade e combustíveis, sistema de saneamento, serviços de promoção industrial e apoio ao investidor, serviços sociais, serviços de apoio técnico, segurança e de apoio financeiro e administrativo) adequados à eficaz laboração das unidades a instalar” (Artigo 3º - 1 e 2).

Atendendo às dinâmicas de transformação tecnológica e de internacionalização das economias, importa igualmente referir as alterações que têm vindo a ocorrer nas políticas científicas e a consideração de um conceito mais alargado de políticas de inovação. Foi sobretudo a partir da crise dos anos setenta que surgiu a necessidade de relacionar a investigação científica e tecnológica com as empresas e, como tal, de considerar as infra-estruturas que têm servido de base à implementação das diferentes políticas: os laboratórios e os centros académicos de ciência no contexto da política científica; os centros tecnológicos sectoriais, os centros de informação e divulgação técnica e centros técnico-profissionais, assim como, a adaptação das estruturas anteriormente criadas, no âmbito da política científica e tecnológica; e a implementação de parques de ciência e tecnologia e de tecnopólos⁷⁶, para o caso da política tecnológica (Gama, 1999).

As várias experiências no contexto das zonas e parques industriais, foram importantes para a implementação de parques de ciência e tecnologia e outros modelos mais avançados de acolhimento de empresas. Os parques de ciência e tecnologia podem definir-se como áreas especializadas na produção de novas tecnologias, observando-se relações estreitas com universidades e centros de investigação, que são muitas vezes, eles próprios, os promotores destas iniciativas (Gama, 1999). A política portuguesa de desenvolvimento regional (industrial e de ciência e tecnologia) levou ao aparecimento, nos anos 90, do Taguspark - Parque de Ciência e

⁷⁶ Um tecnopólo resulta da formação de uma cultura empresarial forte, onde a inovação constitui a sua essência, parte da qual é resultado de *spinoffs* (transferência de tecnologia de instituições de I&D para o meio empresarial e de áreas de negócio não nucleares de umas empresas para outras) (João Carvalho, 1999:42-46). Um território torna-se um tecnopólo, não pela presença, *a priori*, de um recurso, de uma actividade ou de um mercado, mas porque, na permuta entre estes elementos, necessita de trocas de recursos imateriais e sinergia entre os actores. O tecnopólo produz tecnologia, onde o antigo pólo de crescimento só explorava a existente. Trata-se portanto, de um território de inovação tecnológica (Gama, 1999:26-27).

Tecnologia da área de Lisboa e também do Parque de Ciência e Tecnologia do Porto (com pólos na Maia, Feira e Ave/Taipas). Apesar do ainda pouco tempo volvido da implantação das primeiras iniciativas a este nível, os dados parecem confirmar a importância destas infra-estruturas na promoção do desenvolvimento regional assente em tecnologias avançadas, já que até 1997 o número de empresas que se instalaram no Centro de Inovação Empresarial do Taguspark (80), o emprego criado (1200), assim como as instituições científicas e os serviços existentes, parecem confirmar a relevância do investimento e da aposta neste tipo de políticas.

Seja pelo modelo mais básico de fixação e aglomeração de empresas - a zona industrial, seja através de modelos mais recentes e sofisticados, como os parques de ciência e tecnologia, a concentração de unidades num espaço comum, que assegura um conjunto de estruturas e serviços de base e promove a dinamização de redes de conhecimento e transferência tecnológica, parece facilitar a inovação e a capacidade empreendedora das empresas. De facto, transparece quer da literatura existente sobre esta temática, quer da opinião de peritos e interessados, que para além desses elementos estruturais, tangíveis ou intangíveis, existem factores também importantes que essas áreas de acolhimento de empresas permitem criar e que são de importância relevante para a inovação e empreendedorismo dos negócios, sejam eles nascentes ou não. Um desses factores é o ambiente propício à inovação que se cria, em função da proximidade das empresas, umas mais empreendedoras outras menos, mas as quais em conjunto, dão corpo a um ambiente mais empreendedor do que aquele que poderiam provocar isoladamente. O efeito "contágio" da motivação empreendedora, bem como da "marca" de empreendedorismo e inovação que se constrói de uma área industrial, seja ela uma "Zona" ou "Parque", foi muito referido e evidenciado por vários dos empreendedores, que manifestaram a sua opinião para este trabalho.

4.1.3 A Zona Industrial de Albergaria-a-Velha no contexto empreendedor português

A Região Centro⁷⁷, com uma área de cerca de 23 700 km², representa 26% da superfície de Portugal e corresponde à parte central do território do Continente. Localiza-se entre a Região Norte e as Regiões de Lisboa e Vale do Tejo e do Alentejo, confina a ocidente com o Oceano Atlântico e faz fronteira a oriente com as regiões espanholas de Castela-Leão e Estremadura.

A população residente na Região Centro é de, aproximadamente, 1 700 000 habitantes, o que corresponde a cerca de 17% da população continental. Em termos de distribuição demográfica, verifica-se uma concentração da população ao nível das sub-regiões do litoral (54%), não obstante a resistência de Dão-Lafões à desertificação. A tendência para a desertificação do interior é uma das causas essenciais da diminuição que tem vindo a ocorrer na dimensão populacional.

Com base em dados publicados pelo INE (2002), apresentam-se alguns quadros com dados demográficos da NUTS⁷⁸ do Baixo Vouga (inserida na Região Centro) e do concelho de Albergaria-a-Velha.

População Residente por Grupos Etários		
Intervalo de Idades	Baixo Vouga	Albergaria-a-Velha
Total	385 724	24 638
0-9	41 632	2 760
10-19	48 240	3 132
20-24	29 302	1 903
25-29	30 741	1 911
30-34	25 591	1 959
35-39	29 741	1 863
40-44	27 558	1 743
45-49	25 516	1 658
50-54	23 300	1 445
55-59	20 367	1 326
60-64	19 749	1 210
65-69	19 266	1 201
70-74	16 112	1 001
75 ou mais anos	24 609	1 518

Quadro 4-1

População Residente, por grupos etários na NUTS do Baixo Vouga, no concelho de Albergaria-a-Velha, INE 2002.

⁷⁷ “Contributos para uma Estratégia de Inovação para a Região Centro”; Castro et al; Documento de Trabalho (*draft*) pp.20 a 24; INEGI, 2001.

⁷⁸ Segundo o Instituto Nacional de Estatística, *Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos*.

População Residente por Nível de Instrução ⁷⁹			
Nível de Ensino	Centro	Baixo Vouga	Albergaria-a-Velha
Sem nível de ensino	318 639	41 169	5 587
No Pré-escolar	44 663	7 760	551
1º Ciclo	574 553	93 626	6 065
2º Ciclo	183 259	36 180	2 877
3º Ciclo	104 048	18 436	1 159
Ensino Secundário	129 607	21 170	1 255
Ensino Médio	11 703	2 116	104
Ensino Superior	114 748	20 304	882

Quadro 4-2

População residente por nível de instrução, INE 2002.

Relativamente ao nível educacional, a Região Centro apresenta uma população activa com baixos níveis de educação formal. Efectivamente, cerca de 53% dos activos residentes, apresentam um nível de escolaridade inferior a 4 anos e, por outro lado, apenas 9,3% terminaram a formação do ensino secundário e 7,6% o ensino superior. Naturalmente, estas características reflectem-se ao nível profissional: apenas 9,3% são quadros superiores ou científicos e, dos grupos profissionais existentes, 64,7% são considerados pouco qualificados.

A Região Centro apresenta uma taxa de actividade de 56,2%, a mais alta do conjunto das regiões portuguesas e bastante superior à média do país (50,4%). O emprego nesta Região representa cerca de 22% do emprego referente a Portugal Continental. Em termos sectoriais, verifica-se uma predominância dos serviços ao nível do emprego desta região, com um peso de, sensivelmente, 42%. Todavia, o sector primário apresenta ainda um elevado peso, correspondente a 26% do emprego total (contrastando com os 13% apurados para o Continente). Relativamente ao emprego industrial, este concentra-se especialmente no distrito de Aveiro e, em termos de NUTS, na região do Baixo Vouga (com quase 40% do emprego industrial). Relativamente ao desemprego, a Região Centro destaca-se pelo seu nível extremamente baixo (1,7% em 2000). O quadro 4-3 mostra a população residente empregada, segundo a situação profissional, por ramos de actividade económica⁸⁰.

⁷⁹ Foram considerados apenas os valores referentes a cada nível de ensino completo.

⁸⁰ Censos 2001: XIV Recenseamento geral da população; IV Recenseamento geral da habitação; INE 2002. Foi tido em consideração apenas os ramos de actividade económica com maior representatividade em Albergaria-a-Velha.

População Residente Empregada, segundo a situação profissional, por ramos de actividade						
Zona Geográfica Ramos Actividade	Total	Empregador	Trabalhador por conta própria	Trabalhador familiar não remunerado	Trabalhador por conta de outrem	Outra
Centro	1 581 066	190 884	133 116	15 341	1 225 951	15 774
Fabricação outras obras madeira; indústria cortiça	2 097	261	140	8	1 683	5
Fabricação artigos matérias plásticas	10 518	466	66	21	9 947	18
Fabricação produtos betão, gesso, cimento	5 884	386	89	15	5 372	22
Fabricação elementos construção metal	40 971	4 930	3 113	105	32 730	93
Fabricação cutelaria, ferramentas e ferragens	6 379	280	111	10	5 975	3
Fabricação outros produtos metálicos	2 322	167	87	8	2 059	1
Fabricação máquinas e equipamentos p/ uso específico	16 359	1 394	664	22	14 245	34
Fabricação de fios e cabos isolados	507	8	2	0	496	1
Indústrias transformadoras n.e.	1 841	140	62	8	1 622	9

Quadro 4-3

População residente, segundo a situação profissional, por ramos de actividade, INE 2002.

Verifica-se na Região Centro, que o padrão geográfico de distribuição empresarial é idêntico ao de distribuição demográfica. É notória, inclusivamente, uma tendência para o crescimento do número de empresas na região. Ao nível da estrutura empresarial, predominam na região as designadas microempresas, muito embora as pequenas e médias empresas (PME) manifestem um acentuado dinamismo, apresentando-se fortemente competitivas nos mercados interno e

externo. Com efeito, cerca de 32% das empresas galardoadas com o Prémio PME Excelência 2000, estão localizadas na Região Centro.

A base industrial da região abrange sobretudo as indústrias florestais, as indústrias baseadas na transformação dos minerais não metálicos, as indústrias agroalimentares, as indústrias de material de transporte e mobilidade, as indústrias de artigos metálicos e de equipamento, as indústrias de moldes e plásticos, artigos de transformação de matérias plásticas e as indústrias têxteis.

No que respeita ao comércio internacional, o volume de vendas para o exterior representa cerca de 15% do total das vendas. Em particular, 85% destinam-se à União Europeia. Por outro lado, mais de 90% do total das exportações dizem respeito a produtos industriais. Pode-se concluir que a indústria apresenta uma vocação exportadora mais marcada que os restantes sectores, sendo que cerca de 38% das vendas industriais são encaminhadas para o exterior.

O quadro seguinte mostra alguns indicadores das indústrias transformadoras, em Portugal e na Região Centro.

Ramos Actividade/Regiões	Empresas	Pessoal ao serviço	Custos e Perdas a)	Proveitos e Ganhos a)	Aumentos Imobilizado Corpóreo a)	VABpm a)
Indústria Transformadora						
Portugal	78 546	997 387	65 648 119	68 482 847	3 148 418	17 709 983
Região Centro	13 214	173 920	9 140 496	9 647 580	758 088	3 044 370
Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, excepto mobiliário; fabricação de obras de cestaria e espartaria						
Portugal	8 456	57 036	3 552 411	3 612 233	228 935	766 153
Região Centro	1 586	12 902	696 618	711 986	52 928	181 421
Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas						
Portugal	1 103	23 164	1 617 960	1 725 153	167 564	560 536
Região Centro	301	7 169	456 134	478 537	34 547	150 871
Indústrias metalúrgicas de base						
Portugal	544	13 752	1 377 206	1 446 090	71 685	360 859
Região Centro	106	2 485	168 512	178 988	10 303	55 329
Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamento						
Portugal	13 762	85 659	3 568 420	3 725 128	227 243	1 214 941
Região Centro	3 466	19 462	783 620	835 934	78 121	291 806
Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e.						
Portugal	3 623	48 015	2 772 580	2 912 387	119 813	985 329
Região Centro	784	10 900	708 844	765 911	64 448	270 369

Quadro 4-4

Indicadores gerais da indústria transformadora em 1999, Anuário Estatístico da Região Centro, 2001; INE 2002; a) 1 000 euros.

No que diz respeito às infra-estruturas tecnológicas, destacam-se na Região Centro, o CITEVE (Centro Tecnológico dos Têxteis e Vestuário), com uma delegação na Covilhã, o CENTIMFE (Centro Tecnológico dos Moldes e Ferramentas Especiais e Plásticos) na Marinha Grande, e o CTCV (Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro) em Coimbra. Existem também outros centros importantes como a PT Inovação em Aveiro (Telecomunicações) e o CBE (Centro da Biomassa para a Energia) em Miranda do Corvo.

A caracterização da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha que se segue, foi realizada com base numa entrevista concedida pelo actual vereador da Câmara Municipal, responsável pela gestão da zona. Dada a escassez de dados sobre esta matéria, e em concreto sobre a Zona Industrial em causa, entendeu-se por bem recolher informação junto das entidades competentes, tendo sido possível a realização de várias reuniões com o gabinete técnico de Planeamento Urbano, bem como a entrevista de profundidade com o vereador.

A Zona Industrial de Albergaria-a-Velha foi criada em Março de 1982 a partir de um projecto camarário que visava a implementação de um conjunto básico de infra-estruturas, que permitissem a fixação de empresas na região. Beneficiando de uma boa localização e acessibilidades (situada junto ao nó do IP5/A1, ligação a Vilar Formoso, Porto e Lisboa; e a menos de 20 km do porto de Aveiro), a Zona Industrial nascente possuía pontos fortes que importava, a bem da competitividade da região, usar no aproveitamento das oportunidades que se evidenciavam, transformando-os em vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo dados da Câmara Municipal (Divisão de Planeamento Urbano, 2002), a área actual da Zona Industrial ocupa cerca de 78 hectares, área que deverá crescer para os 450 hectares, de acordo com o plano de desenvolvimento e requalificação em curso. Segundo a mesma fonte, a década de 80 representou a fixação industrial, enquanto durante o decénio de 1990-1999, se fixaram na Zona Industrial empresas pertencentes sobretudo a sectores do comércio e dos serviços. Contudo, a esmagadora maioria das unidades são empresas industriais, parecendo ser a estratégia da entidade gestora relativamente a esta matéria, a de privilegiar o desenvolvimento de um parque industrial de empresas produtivas, preferencialmente indústrias de base tecnológica, criando e estimulando também, a fixação de unidades de serviço que contribuam para qualificar o parque, tornando-o mais competitivo e interessante aos olhos de futuros investidores⁸¹. O concelho de Albergaria-a-Velha acolhe 234 estabelecimentos industriais⁸², que carecem de licenciamento, nos quais se incluem os estabelecimentos de padaria e pastelaria,

⁸¹ Existe alguma confusão, provocada até pela mudança de executivo camarário, nas várias reuniões e entrevistas concedidas relativamente às políticas e estratégias para a Zona Industrial de Albergaria-a-Velha. Contudo, os dados mais recentes obtidos por via da última entrevista concedida pelo vereador da Câmara Municipal em 20/02/2003, revelam um alinhamento das estratégias e uma clarificação do caminho a seguir relativamente ao futuro da actual Zona Industrial.

⁸² Segundo dados do Ministério da Economia, Direcção Regional do Centro, Direcção de Serviços da Indústria, “Listagem de Estabelecimentos Industriais do Concelho de Albergaria-a-Velha”, 2002.

que representam cerca de 13% do total de licenciamentos atribuídos. No concelho de Albergaria-a-Velha, a indústria transformadora⁸³, segundo vários registos, totaliza cerca de 230 empresas. Na zona industrial estão 55 dessas empresas, tendo por base os limites mais consensuais da mesma⁸⁴.

A delimitação das fronteiras da Zona Industrial, não se mostrou pacífica entre as várias fontes consultadas. O crescimento pouco estruturado, desenquadrado de uma estratégia coerente com os interesses dos vários intervenientes e interessados, deu origem a uma situação pouco clara relativamente a quem efectivamente se encontra dentro dos limites da dita Zona Industrial. Várias empresas que se foram fixando na extremidade norte da área, inicialmente fixada como zona industrial, reclamam a sua integração, mesmo em casos em que o sector a que pertencem nada tem a ver com a generalidade das empresas situadas no espaço da Zona Industrial.

As empresas pertencentes ao sector da indústria transformadora, do qual foram retirados os casos de estudo, são de seguida, caracterizadas sucintamente, de acordo com sector de actividade no qual estão enquadradas, a sua origem, dimensão (número de trabalhadores e volume de negócios) e antiguidade.

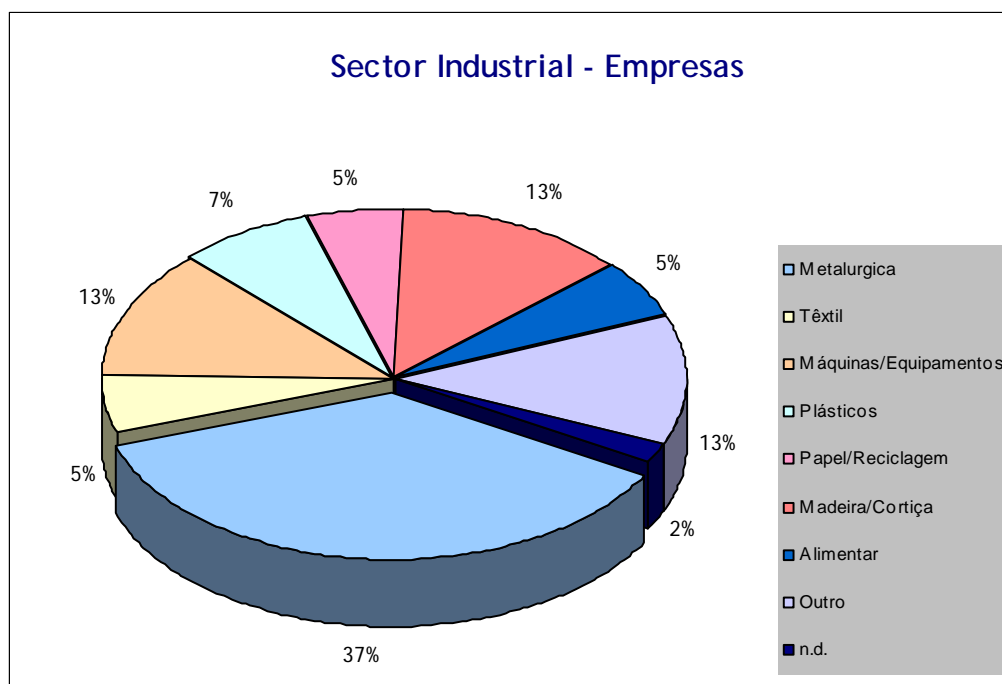


Gráfico 4-1

Distribuição por sectores de actividade, das empresas pertencentes à indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha.

⁸³ Divisões 15 a 37 do Código das Actividades Económicas (Decreto-Lei nº 182/93 de 14 de Maio).

⁸⁴ Dados cruzados de diversas fontes: ME-DRC, 2002; Câmara Municipal Albergaria-a-Velha, Divisão de Planeamento Urbano, 2002; Dun & Bradstreet, 2001.

Os sectores mais representativos na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, no âmbito das empresas enquadradas na Indústria transformadora, gráfico 4-1, são a Metalurgia, a Madeira/Cortiça e a Fabricação de Máquinas e Equipamentos. A indústria metalúrgica comporta 37% do total das empresas produtivas, importando também realçar que, estão neste sector a maior parte das empresas de grande e média dimensão, tendo por base quer o indicador de número de trabalhadores, quer o volume de vendas.

No que diz respeito à origem das empresas, gráfico 4-2, a esmagadora maioria são empresas portuguesas, criadas por portugueses. Apenas 13% das empresas são estrangeiras. Entre os países de origem estão os EUA, a Alemanha, a Suíça, a Noruega e a Espanha.

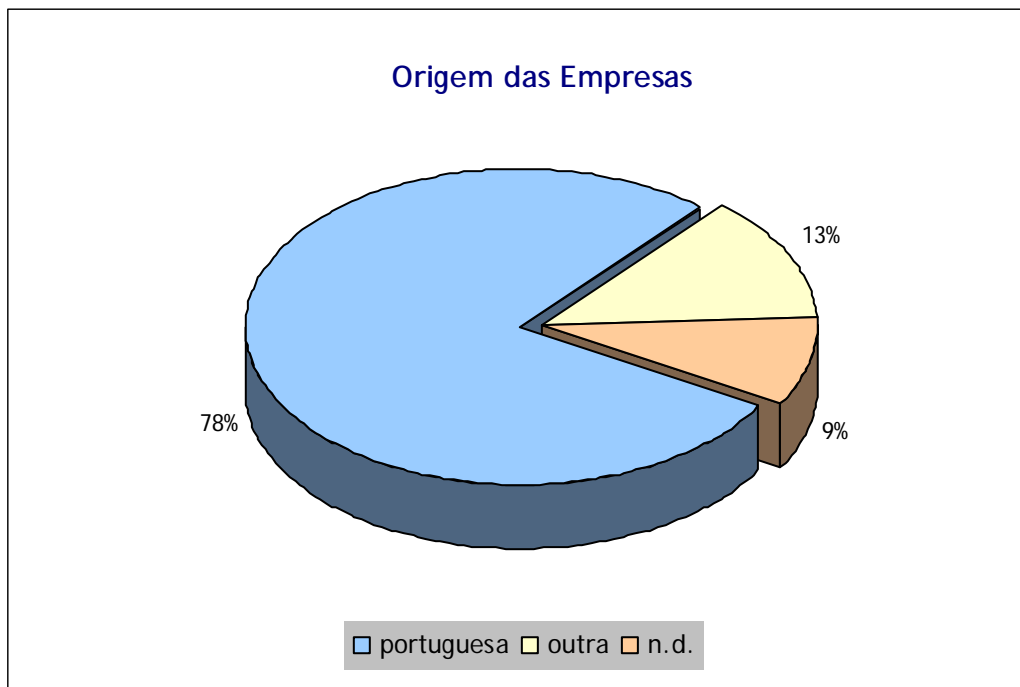


Gráfico 4-2

Distribuição por países de origem das empresas pertencentes à indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha.

A Zona industrial de Albergaria é, claramente, caracterizada por um tecido empresarial de PME, gráfico 4-3. As micro-empresas representam 18% e as grandes apenas 7%, do total das empresas identificadas na Zona. Relativamente a uma percentagem significativa (16%), não foi possível obter estes dados.

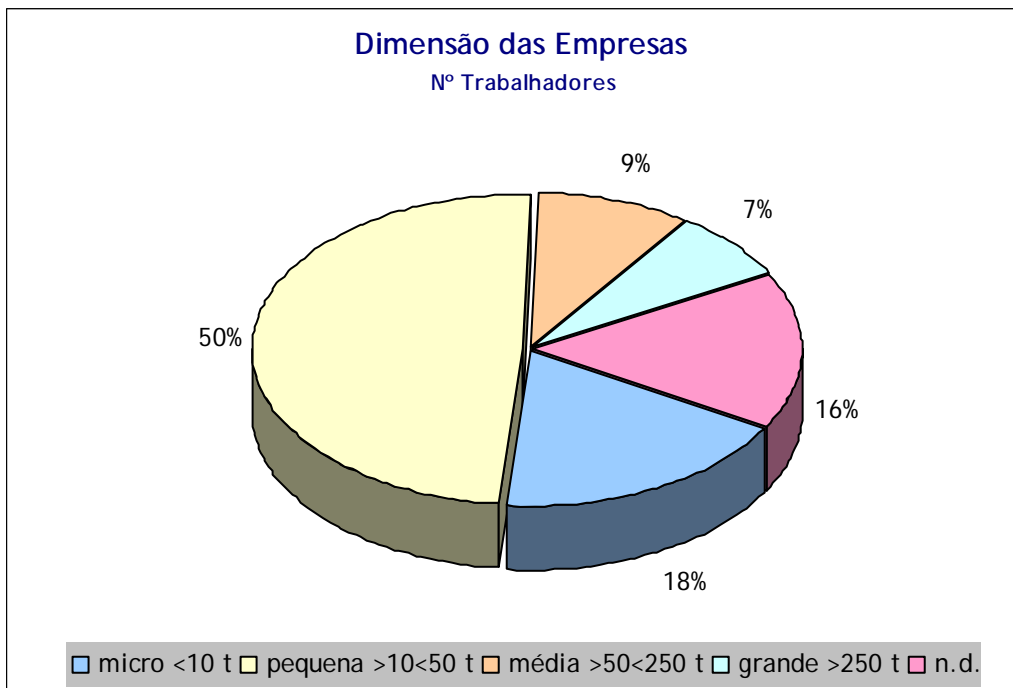


Gráfico 4-3

Distribuição das empresas da indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, de acordo com a sua dimensão.

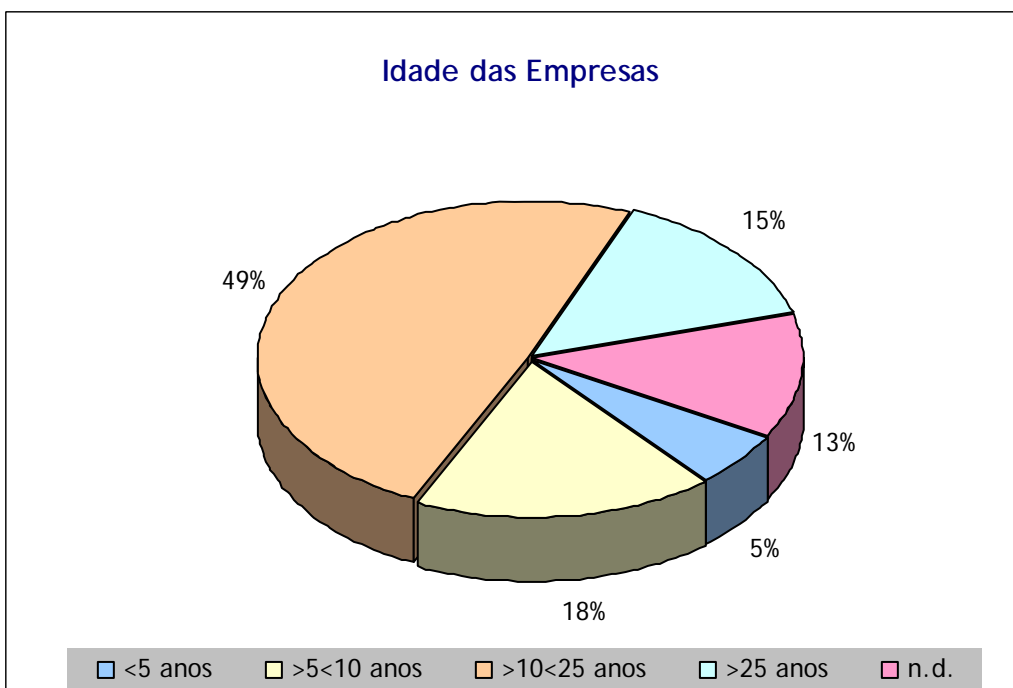


Gráfico 4-4

Distribuição das empresas por idade. Indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha.

Uma grande parte das empresas (49%) encontra-se entre os 10 e os 25 anos de existência, gráfico 4-4. Significa que, muito provavelmente, e de acordo com alguns dos autores apresentados no capítulo 2 deste trabalho, se podem considerar empresas na fase de maturidade do seu ciclo de vida.

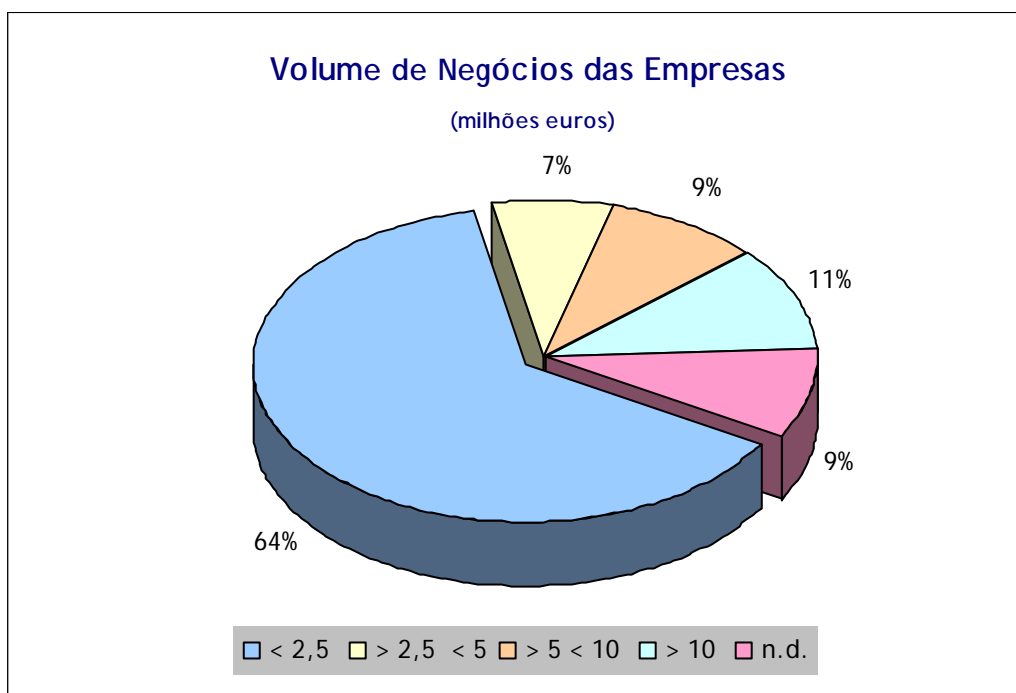


Gráfico 4-5

Volume de negócios das empresas da indústria transformadora da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha (dados de 2000; Dun & Bradstreet Portugal).

Os baixos volumes de negócios da maioria das empresas - 64% facturam menos de 2,5 milhões de euros - reforçam a sua condição de PME⁸⁵. Os 11% de vendas superiores a 10 milhões de euros, contêm algumas empresas multinacionais localizadas na Zona Industrial, mas a percentagem é também influenciada por algumas empresas portuguesas, duas delas incluídas na amostra do estudo de caso.

Todos os dados, apresentados nos gráficos anteriores (à excepção do gráfico 4-5), foram cruzados com base em informação recolhida de três fontes: Ministério da Economia - DRC (Listagem dos estabelecimentos industriais do concelho de Albergaria-a-Velha), 2002; Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha, Divisão de Planeamento Urbano, 2002; Dun & Bradstreet, 2001.

⁸⁵ Pequenas e Médias Empresas, são empresas com menos de 250 trabalhadores e cujo volume de negócio anual não ultrapassa os 27 milhões de euros. Têm ainda que cumprir o critério de independência que implica não serem propriedade em 25% ou mais de uma grande empresa. Esta classificação está de acordo com a Recomendação da Comissão 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996.

A caracterização qualitativa da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha é feita seguidamente, tendo por base uma entrevista concedida pelo actual vereador da Câmara Municipal com a responsabilidade da gestão desta infra-estrutura. Evidencia aspectos históricos, do estado actual, das tendências e projectos futuros, das principais lacunas e problemas, bem como das acções previstas para as colmatar.

A forma e a vida que a Zona Industrial tem, não podem ser ignoradas no cômputo de um qualquer projecto de requalificação que se pense implementar. Existem alguns dados que são fixos e é a partir deles que se poderá criar algo de novo. Se assim não acontecesse, os actuais responsáveis camarários pela gestão da Zona, adoptariam um modelo de gestão completamente diferente. Seria deixada a uma entidade autónoma, a gestão integrada da Zona Industrial, entidade esta que teria, inclusivamente, competências de licenciamento. É precisamente ao nível dos licenciamentos - feitos para esta região pela Direcção Regional de Coimbra - que se encontram os grandes constrangimentos e demoras nos processos de instalação de empresas. O desconhecimento da realidade local por parte destes organismos é um verdadeiro suplício para os potenciais empreendedores que pretendem arrancar com as suas empresas. Os licenciamentos são feitos com base em mapas e como tal, não podem ter em conta as reais necessidades dos empresários e da própria área industrial.

O grande problema da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha reside na forma como a mesma foi sendo construída e desenvolvida; fez-se um processo de loteamento e um regulamento que nunca foi oficializado. Foram realizados alguns arruamentos e foram vendidos os lotes, nos quais as empresas se fixaram, sem quaisquer outras medidas ou acções. A Zona Industrial não passa (ou passava) portanto, de um espaço geográfico com a designação de Zona Industrial. A Câmara Municipal realizou algumas infra-estruturas, como a instalação de electricidade e as condutas para as áreas pluviais, não existindo rede de fornecimento de água. A instalação da água ficou a ser privilégio de algumas indústrias de maior dimensão, que entretanto se instalaram. Actualmente, essa instalação já existe mas, aconteceu de facto, muito mais tarde. Outras infra-estruturas necessárias nunca chegaram a ser criadas, como é o caso dos passeios e da sinalização.

Neste momento, o executivo da Câmara possui um projecto de requalificação da Zona, que comporta algumas limitações, quer pelas próprias limitações da autarquia, quer pelo facto de se ter herdado uma determinada Zona Industrial. Em primeiro lugar, está pronto a apresentar à Assembleia Municipal o novo regulamento, que após aprovação será publicado em Diário da República, assumindo assim o carácter jurídico necessário à sua aplicação. A própria delimitação da Zona Industrial, é um aspecto de grande importância, que está a ser pensado cuidadosamente, porque se assistiu nos últimos anos ao crescimento não ordenado da respectiva

Zona, nomeadamente com a construção de armazéns que rapidamente foram convertidos em explorações produtivas, situadas fora do perímetro inicial da mesma.

O trabalho que se tem em mãos actualmente, é complexo e abrangente. Para além das várias componentes que é necessário requalificar, planear e implementar, é também indispensável mudar a estratégia de operar a necessária mudança. O processo de requalificação da Zona Industrial tem de ser feito em conjunto com os empresários, sendo absolutamente fundamental que tal aconteça. Inclusivamente, existe um projecto de longa data, de constituir uma associação de empresários da Zona Industrial, projecto que nunca chegou a avançar, mas que irá ser agora implementado. Está a ser ponderada a alteração do âmbito da referida associação, alargando-a um pouco mais, chamando-a de associação de empreendedores industriais, provavelmente da região, não restringindo pois a participação aqueles que se encontram na actual Zona Industrial. Este é um projecto importante na medida em que possibilitará, por um lado, congregar esforços de uma classe, e por outro, trazer à luz de forma mais clara, os problemas que a todos afectam.

A prioridade de acção para este projecto de requalificação, está na recolha de informação junto das empresas instaladas, de forma a criar-se um cadastro da Zona Industrial. Esta informação de base é absolutamente indispensável para se poder avançar com quaisquer outras medidas. Neste momento, a Câmara Municipal não sabe quem são e o que fazem as empresas instaladas. Inclusivamente, o plano de expansão anunciado há alguns anos, não tem qualquer possibilidade de ser executado, nem dessa, nem de outra forma, antes de se tomarem as medidas de base. O objectivo não é aumentar simplesmente a área de implantação de empresas, mas sim, criar uma estratégia em que isso seja enquadrado e a partir da qual se promova um desenvolvimento integrado. Nas medidas previstas, estão incluídas a entrega dos lotes ainda não vendidos àqueles que efectivamente façam prova que instalarão empresas, a criação de uma entrega e recolha únicas de correio, um sistema de segurança colectivo, a instalação de infra-estruturas hoteleiras mínimas, e a criação de um condomínio que obrigue à responsabilização das várias partes interessadas.

O tipo de empresas que interessaria à Zona Industrial é consensual, mas a estratégia de como se vão atrair essas empresas ainda não está devidamente formulada. Alguns aspectos, entendem-se como importantes assegurar para que tal aconteça, como é o caso de criar ou trazer para a Zona Industrial um centro de formação tecnológica. Também estão agendadas acções de *benchmarking* com parques tecnológicos portugueses (nomeadamente o TecMaia), com o objectivo de perceber como se trabalha a este nível e de aproveitar algumas eventuais boas práticas para aplicar ao caso de Albergaria-a-Velha, conseguindo-se por esta via, uma evolução para um modelo de organização territorial mais actual e mais potenciador de inovação e empreendedorismo.

4.2 O modelo que serviu de base à elaboração do estudo

O modelo de Timmons (1994), apresentado no capítulo 2 deste trabalho, serviu de base para o estudo empírico realizado. A natureza integradora do modelo, que reúne várias dimensões do fenómeno do empreendedorismo, assumindo-se por isso com uma maior utilidade na explicação do mesmo, constitui a principal razão da escolha. Importa relembrar os principais constituintes do modelo, que foram testados junto das empresas que integraram o estudo de caso.

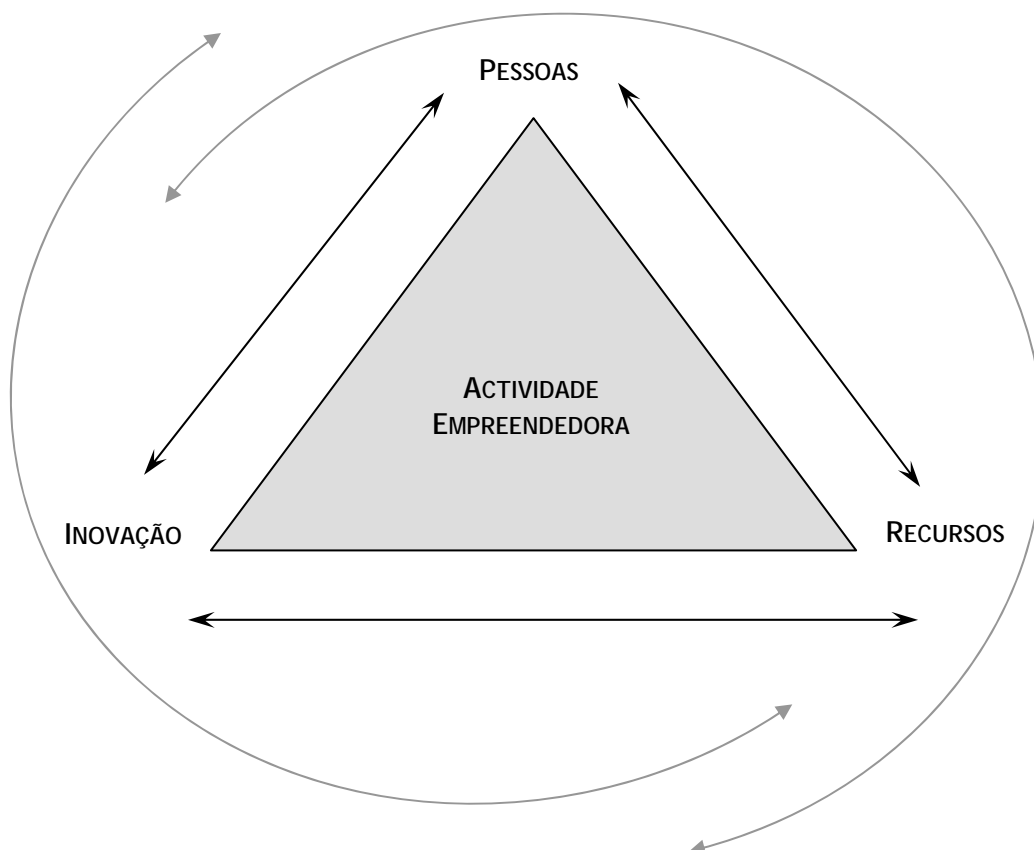


Figura 4-3

Apresentação simplificada e adaptada das Forças Motoras do Empreendedorismo. Timmons (1994); *New Venture Creation*, pp.15-17.

As forças motoras, representadas na figura 4-3, são determinantes para o sucesso dos actos empreendedores. As Pessoas, fundadores e suas equipas; a Inovação, enquanto resultado do reconhecimento e aproveitamento da oportunidade e os Recursos, que viabilizam os dois anteriores. As forças motoras encontram-se envolvidas por um contexto real, em determinado momento. Riscos, incertezas, paradoxos e contradições fazem parte do contexto, em que a mudança e a instabilidade são uma constante. As condições verificadas ao nível das pessoas, das oportunidades e dos recursos, são sempre circunstanciais. O tempo tem um papel determinante neste modelo, uma vez que pode funcionar como aliado ou inimigo do empreendedor, dado que

o processo de reconhecimento e aproveitamento de oportunidades é dinâmico. No modelo de Timmons (1994), é ainda evidente a necessidade de ajustamento entre as forças motoras. O autor considera que esse ajuste não acontecerá na perfeição, mas que é indispensável que aconteça.

A abordagem de Timmons não negligencia o contributo dos modelos psicológicos, que embora não suportados pelas evidências (os empreendedores de sucesso pertencem a ambos os sexos, várias culturas, raças e personalidades), permitem avançar para uma vertente comportamental, tratada por este autor com uma questão central: “*o que fazem os empreendedores de sucesso?*” (Timmons, 1994, p.24). Perceber as atitudes, comportamentos, competências de gestão, experiência e saberes que contribuem para o sucesso dos actos empreendedores, pode ser de inestimável valor para a formação de empreendedores, potenciais ou actuais.

Outras abordagens incidem sobre a questão comportamental, para explicar o fenómeno. Stevenson (1997), argumenta que o empreendedorismo não é nem um conjunto de traços de personalidade, nem tão pouco uma função económica; é sim, um padrão comportamental que pode ser medido. O autor propõe seis dimensões críticas da gestão das empresas: orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento com os recursos, controlo dos recursos, estrutura e filosofia de recompensa. Para Stevenson o empreendedorismo é uma aproximação à gestão que tanto se aplica em casos de *start-up* como em negócios maduros.

Também Bloodgood et al. (1995) apresentam uma visão comportamental, na qual enfatizam o facto de “os comportamentos empreendedores não poderem ser separados do contexto em que ocorrem”⁸⁶ e que esses comportamentos não são apenas influenciados pelo ambiente, mas que eles próprios exercem certa influência sobre esse ambiente.

Outros contributos incluem o de Johannessen et al. (2001), que a partir do trabalho desenvolvido “*Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*” investigaram três dimensões de inovação, com o objectivo de melhorar a definição e os indicadores de medida da inovação. As três dimensões da inovação, baseadas no conceito de novidade, suportaram também a abordagem deste trabalho, relativamente à força motora - Inovação (enquanto resultado de aproveitamento da oportunidade, tal como foi neste contexto entendido). As três dimensões propostas por Johannessen et al. (2001) encontram-se resumidas na figura 4-4:

⁸⁶ Advances in entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth, Volume 2, p.123.

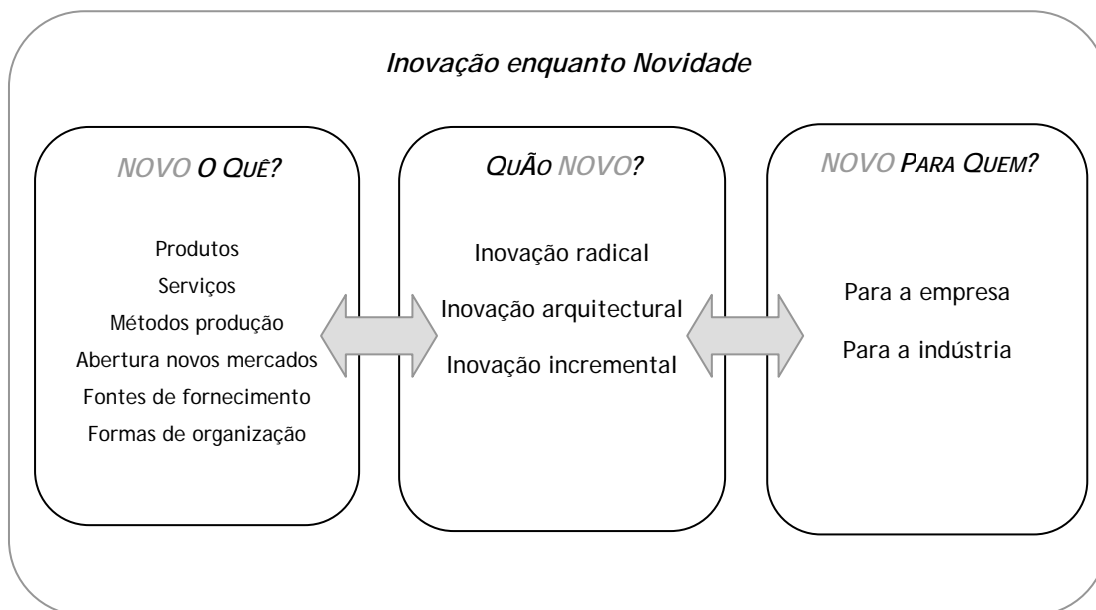


Figura 4-4

As três dimensões da Inovação. Com base em Johannessen et al. (2001).

Da investigação realizada por Johannessen et al. (2001), foi possível concluir que a inovação, ao nível organizacional, pode ser definida e medida como um todo, distinguida apenas pelo seu grau de radicalidade. As descobertas da investigação, permitem também, suportar a visão de que a questão do "quão nova" é a inovação, está fortemente ligada a quem a percebe como tal. As conclusões de Johannessen et al., suportam outras abordagens como a de Slappendel's (1996), citado por estes, em que a inovação é defendida como sendo mais do que apenas mudança. Assim, as áreas de reengenharia de processo ou *design* organizacional, permitem identificar mudanças, que são efectivamente novas e originais, de meras cópias, sendo possível descobrir os factores, que pela sua novidade, rara e difícil de imitar, podem ser determinantes para a o desenvolvimento de vantagem competitiva.

A orientação conceptual do estudo empírico teve, ainda, contributos de Bhide (1994), Drucker (1991, 1992, 1993) e Hisrich e Peters (1998).

4.3 Objectivos e Metodologia

A decisão de elaboração de um estudo empírico, prende-se sobretudo com o interesse de verificar, em contexto real, a problemática do empreendedorismo e da inovação em empresas, cujo ciclo de vida, já as afastou do que é, com algum consenso, aceite como a fase empreendedora por natureza: o *start-up* e o rápido crescimento que acontece imediatamente a seguir.

A Zona Industrial de Albergaria-a-Velha foi a primeira delimitação do campo de estudo; os constrangimentos inerentes à realização do trabalho empírico, sobretudo de tempo, assim o determinaram. Das empresas situadas na referida Zona, seleccionou-se a indústria transformadora, pela sua representatividade na área delimitada e na própria região, e também por se entender que esta reuniria as melhores condições para testar as “forças” do modelo. Neste ponto da delimitação do estudo, a amostra conseguida por sucessivos estratos da população-alvo, é ainda reduzida, aleatoriamente, a sete casos de estudo. Procurou-se, neste processo de selecção das empresas, que os casos fossem representativos dos sectores com maior peso na Zona Industrial; que incluíssem empresas de pequena, média e grande dimensão (excluindo-se as micro empresas⁸⁷); e finalmente, que estas se encontrassem numa fase do ciclo de vida de crescimento não inicial, maturidade ou estabilidade⁸⁸.

Os principais objectivos a atingir com o estudo empírico são:

- Perceber quais os factores motivadores e desmotivadores da inovação e empreendedorismo em empresas, em fases de maturidade e estabilidade do seu ciclo de vida;
- Perceber qual o papel dos líderes empreendedores⁸⁹ - fundadores ou principais responsáveis - bem como, os contributos das equipas de gestão⁹⁰, quer para a promoção da inovação, quer para a busca sistemática de novas oportunidades de inovar e empreender;
- Distinguir as motivações e atitudes do líder empreendedor e da sua equipa *intra-empreendedora*, relativamente ao fenómeno do empreendedorismo nas empresas;

⁸⁷ Menos de 10 trabalhadores.

⁸⁸ De acordo com classificação de vários autores, tratado no capítulo 2 deste trabalho.

⁸⁹ Por “líder empreendedor” entende-se aquele que reúne e motiva as pessoas em torno de objectivos comuns, ligados a actos empreendedores, sendo o principal responsável pela promoção do espírito empreendedor vivido na organização que lidera. Pode ser o fundador, a pessoa que adquiriu uma empresa já existente ou o principal responsável, por delegação ou promoção, de uma unidade empresarial.

⁹⁰ “Equipas de gestão” são constituídas por vários elementos que, trabalhando em conjunto, auxiliam o líder na sua missão de gerir de forma empreendedora a empresa. Asseguram, normalmente, a gestão operacional das várias áreas funcionais, podendo ou não, ter a responsabilidade de gerir pessoas.

- Perceber como e com que impacto, Pessoas, Inovação e Recursos concorrem para criar e perpetuar o espírito empreendedor ao longo das várias fases do ciclo de vida das empresas, em análise.

Os estudos de caso estão, segundo Yin (1994), mais indicados para a investigação em que o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos, quando a questão é do tipo “como” ou “porquê” e, quando a investigação se centra em fenómenos contemporâneos, num contexto de vida real. Segundo o autor, a escolha de uma estratégia de investigação deve ter por base:

- O tipo de questão de investigação;
- O controlo que o investigador tem sobre o comportamento dos fenómenos;
- O foco dos fenómenos: contemporâneos ou históricos.

Yin (1994) define estudo de caso como *“uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, em condições em que as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”*. O estudo de caso pode apoiar-se em fontes múltiplas de evidência empírica e beneficia, normalmente, de proposições teóricas desenvolvidas previamente, as quais servirão de guia na recolha e análise dos dados. As aplicações do estudo de caso, segundo o autor, podem ser:

- Explicar ligações causais complexas da vida real;
- Descrever uma intervenção ou acontecimento e o contexto da vida real em que aconteceu;
- Ilustrar determinados tópicos dentro de uma avaliação, ainda de forma descritiva;
- Explorar as situações em que os acontecimentos a serem avaliados não apresentam conclusões claras e evidentes;
- Meta-Avaliar um estudo de um estudo avaliativo.

Enquanto estratégia de investigação, o estudo de caso inclui o estudo de caso único e o estudo de casos múltiplos. Para este trabalho optou-se pelo estudo de casos múltiplos (Yin, 1994), uma vez que o fenómeno em causa é contemporâneo, em contexto real e pretende-se que seja estudado numa orientação explorativa. Na abordagem de Stake (1994), o estudo de caso realizado é considerado um “estudo de caso colectivo”, porque se estuda um conjunto de casos, com o objectivo de questionar um determinado fenómeno. No que concerne ao tipo de conclusões a retirar o seu âmbito é essencialmente descritivo e não orientado para conclusões gerais (Gummesson, 2000).

As evidências empíricas analisadas são de natureza essencialmente qualitativa, muito baseadas nos dados recolhidos na entrevista e no inquérito por questionário, principais instrumentos de recolha de dados utilizados. O estudo realizado baseou-se em dados primários e secundários, recolhidos de diversas fontes de evidência empírica. Assim, relativamente aos primeiros, as fontes foram, essencialmente, as empresas. Foram realizados sete casos de estudo, para cada um dos quais se seguiu a seguinte metodologia:

Construção do Estudo de Caso e Abordagem Prévia

Numa primeira fase as empresas foram abordadas via e-mail ou fax, nos quais se explicou o objectivo do estudo, o enquadramento e o âmbito de colaboração necessário. Posteriormente, as empresas foram contactadas telefonicamente no sentido de verificar a disponibilidade para uma entrevista com o fundador, o gerente ou administrador ou um dos principais responsáveis da gestão de topo da empresa. Do total de empresas contactadas, duas não aceitaram colaborar (uma de origem alemã, por considerar não ter informação relevante na fábrica local, uma vez que o centro de decisão se encontra na sede, na Alemanha; outra não apresentou qualquer justificação), e uma terceira não se disponibilizou a tempo da realização do estudo. Assim, o objectivo inicial de dez empresas, ficou reduzido a uma amostra de sete.

Complementarmente à apresentação inicial realizada por e-mail ou fax, foi enviado ou entregue em mão, um documento onde se forneceu informação adicional do estudo, nomeadamente, objectivos detalhados, contribuição esperada, duração previsível da entrevista e interlocutor preferencial. Foram ainda, no momento da entrevista, ou nas reuniões preliminares que tiveram lugar em quatro das sete empresas estudadas, explicados em detalhe os objectivos e a metodologia do estudo empírico. Considera-se este conjunto de procedimentos como sendo, o que é denominado de *'protocolo do estudo de caso'* (Yin, 1994). Para além do instrumento de recolha de dados, o protocolo contém também as regras a seguir na utilização do mesmo. Assim, complementando as explicações já referidas, foi também facultado às empresas o guião da entrevista para uma análise prévia.

O guião da entrevista semi-estruturada, realizada aos líderes empreendedores, foi construído com base no modelo de Timmons (1994), adoptado como suporte principal deste trabalho. Usaram-se ainda contribuições de Johannessen et al. (2001), Bhide (1994), Hisrich e Peters (1998) e Drucker (1991, 1992, 1993).

Os objectivos específicos com esta fase do estudo, foram essencialmente:

- (1) perceber, do ponto de vista dos líderes, a influência de cada componente do modelo na capacidade empreendedora das empresas;
- (2) identificar outras "forças" ou elementos chave do processo empreendedor, em cada caso concreto;
- (3) retirar informação adicional para a construção do questionário a realizar, numa segunda fase, junto das equipas de gestão de cada um dos casos.

Entrevista

As entrevistas realizaram-se no período que decorreu entre Janeiro e Março de 2003, e tiveram uma duração média de 90 minutos, variando entre os 60 e os 120 minutos. Todas as entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas, na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha. Em todos os casos obteve-se o consentimento dos entrevistados para gravar as entrevistas, o que aconteceu. Uma vez realizadas, as entrevistas foram integralmente transcritas para relatórios de cada caso, complementados com dados provenientes da análise de documentos e da observação directa efectuada aquando das visitas às empresas⁹¹. Os sete relatórios individuais foram todos enviados aos entrevistados e revistos por estes. Foi ainda elaborada uma grelha de análise⁹², usada individualmente em cada caso, na qual se sintetizaram os principais aspectos contidos nos relatórios, com vista a facilitar a análise de conteúdo, realizada posteriormente. Os sete relatórios de caso e as sete grelhas de análise são apresentados em anexo.

No corpo da tese, é apresentado um breve resumo de cada “história” contada, onde se podem ler opiniões de líderes e liderados. Os dados relativos à opinião das equipas de gestão, foram recolhidos na segunda parte do estudo, recorrendo-se para isso a um inquérito por questionário.

Inquérito por Questionário

Após a realização das entrevistas, foi entregue, em cada empresa, um questionário dirigido às equipas de gestão, cujo objectivo foi recolher as opiniões destas sobre as “forças do modelo”, testadas na primeira fase, junto dos líderes. O número de inquéritos por empresa variou de acordo com a dimensão e estrutura de cada uma delas; a decisão do número de inquéritos foi da responsabilidade do líder, bem como os elementos escolhidos para responder ao mesmo. Coube ao líder seleccionar as pessoas chave relativamente à função de o assessorar na gestão da sua empresa. Assim, foram realizados, no total, vinte e oito inquéritos.

O guião da entrevista e o inquérito seguem em anexo a este trabalho.

Entrevistas Complementares

Complementarmente, foram ainda realizadas entrevistas exploratórias preliminares, com o objectivo de recolher informação relativa à região e à Zona Industrial de Albergaria-a-Velha. Estas entrevistas foram concedidas por especialistas na matéria, nomeadamente, pelo responsável técnico do gabinete de Planeamento Urbano da Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha e pelo actual Vereador e Vice-Presidente da mesma Câmara, com responsabilidade na gestão da Zona Industrial.

Quadro 4-5

Metodologia seguida no estudo de caso.

⁹¹ Em todos os casos houve lugar a mais de uma visita à empresa, uma vez que todos os questionários, instrumento usado na segunda parte do estudo, foram entregues e recolhidos pessoalmente.

⁹² Elaborada com base no trabalho de Santana (1999).

Os dados secundários que serviram de complemento ao estudo, foram recolhidos com base em documentação fornecida pelas empresas, nomeadamente organigramas, documentos do manual de qualidade, catálogos de produtos e institucionais e informação recolhida dos sítios na *web* das várias empresas. Outros dados, sobretudo relativos à Região e ao tecido empresarial da mesma, foram retirados de diversas fontes, de que são exemplo o Instituto Nacional de Estatística, a Dun & Bradstreet Portugal, o Ministério da Economia (DRC) e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI).

4.4 Os casos estudados

4.4.1 Perfil das Empresas

Os casos estudados - sete empresas situadas na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, pertencentes à indústria transformadora - são caracterizados em seguida, com base em informação recolhida, essencialmente, nas entrevistas realizadas aos líderes das empresas, nalguns casos empreendedores e fundadores, noutros casos não fundadores, mas proprietários dos negócios por aquisição dos mesmos, e em dois dos casos, líderes em exercício, por delegação do empreendedor-empresário.

O quadro seguinte apresenta, em síntese, alguns dos principais aspectos relativos às empresas em questão.

Actividade /Sector	Origem	Idade (anos)	Dimensão		Mercados/ Produtos
			V.Vendas ^{a)}	Nr.Trab	
Metalurgia	Portuguesa	22	12	260	Alemanha, Brasil, Espanha, Portugal, EUA, França Ferramentas em metal duro para indústria
Metalurgia	Portuguesa	12	8	63	Nacional e Exportação Estruturas metálicas para construção civil
Equip. Frio	Portuguesa	15	2	34	Nacional Equipamento de frio para hotelaria
Equip. Eléctrico	Portuguesa	26	3	62	Nacional Isoladores eléctricos e metalurgia ligeira
Plásticos	Portuguesa	22	11	35	Nacional Plásticos para fins industriais e comerciais
Madeira	Portuguesa	13	5	52	Nacional e Exportação Pavimentos em madeira para exterior e interior
Betão	Suíça	28	7	56	Nacional Estruturas em betão

Quadro 4-6

Principais aspectos caracterizadores das empresas-alvo do estudo de caso (dados das empresas, 2003).

a) milhões de euros

Representam-se graficamente alguns dos aspectos principais que caracterizam a amostra do estudo. São eles, o sector a que pertencem, a dimensão de acordo com o número de trabalhadores, a origem e antiguidade das empresas, e finalmente o volume de negócios.

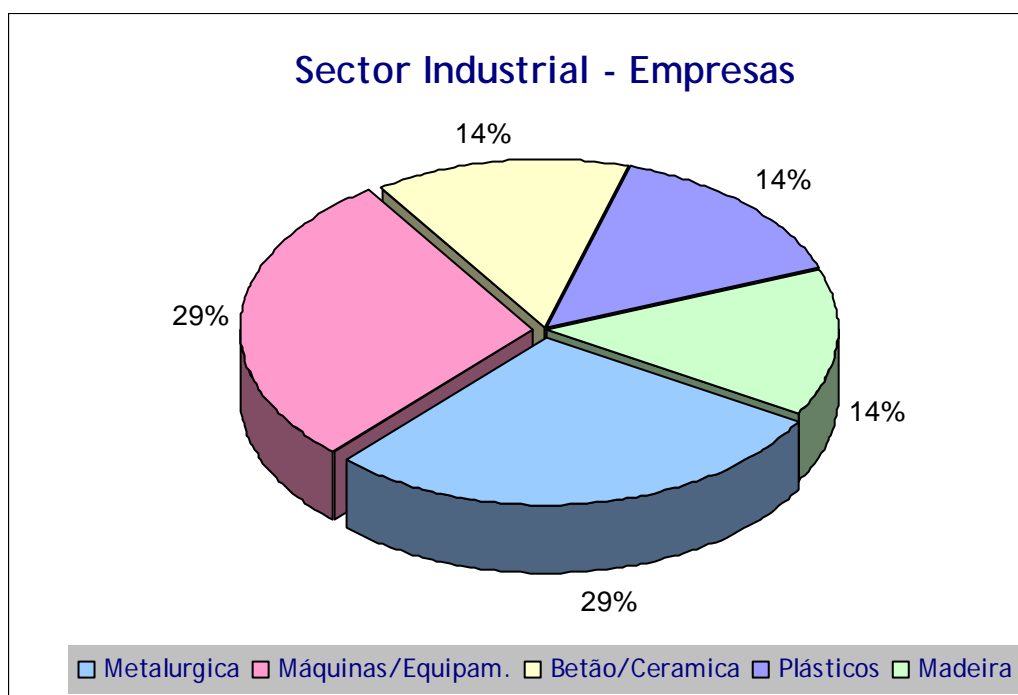


Gráfico 4-6

Distribuição por sectores de actividade, das empresas que foram alvo do estudo de caso.

Dados das empresas, 2003.

Os sectores mais representativos são a indústria metalúrgica e a indústria de máquinas e equipamentos, cada um deles com 29% do total da amostra. Na totalidade das empresas pertencentes à indústria transformadora na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, são também o sector Metalúrgico e de Equipamentos, juntamente com a Madeira, os mais representativos.

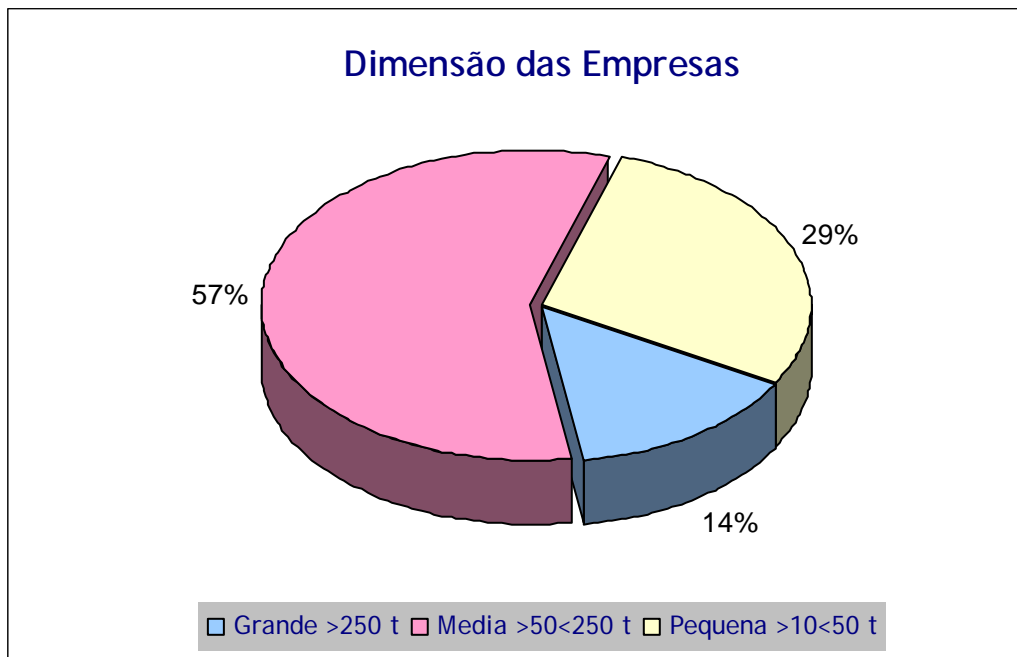


Gráfico 4-7

Distribuição por número de trabalhadores, das empresas que foram alvo do estudo de caso. Dados das empresas, 2003.

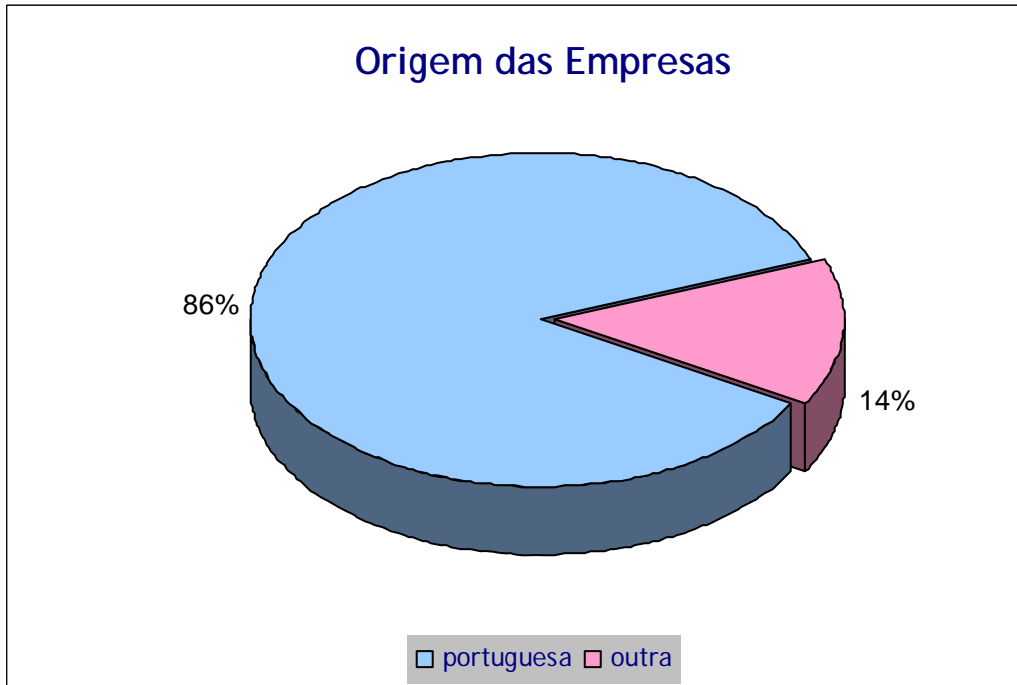


Gráfico 4-8

Distribuição por origem, das empresas que foram alvo do estudo de caso. Dados das empresas, 2003.

A maioria das empresas estudadas é de média dimensão, tendo em conta o número de trabalhadores. Dois dos casos de estudo incluem-se na categoria das pequenas empresas, ou seja com menos de 50 trabalhadores.

A quase totalidade da amostra é de origem portuguesa; foi considerado de origem não portuguesa, um dos casos estudados, apesar de a empresa em questão ter nascido de um projecto português. Neste caso, a empresa foi vendida a um grupo suíço e entendeu-se considerá-la como sendo dessa origem, uma vez que ficou claro, no estudo realizado, que a referida mudança de propriedade influenciou profundamente a capacidade empreendedora da empresa em questão.

Vários contactos foram realizados no intuito de incluir na amostra, empresas de várias origens, mas não foi possível concretizar nenhum deles. A justificação para este facto não se prende exclusivamente com alguma indisponibilidade de tempo demonstrada pelos líderes, mas também, e sobretudo, com a constatação que os centros de decisão se encontram nos países de origem, o que inviabilizava, logo à partida, o estudo de caso. Na realidade, muitas destas empresas, possuem apenas unidades fabris na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, em que as áreas funcionais não vão além da Produção, da Logística e eventualmente da Qualidade. Investigação e Desenvolvimento, Gestão de Recursos Humanos ou Marketing, encontram-se, por norma, na sede dessas empresas, em regime de gestão centralizada.

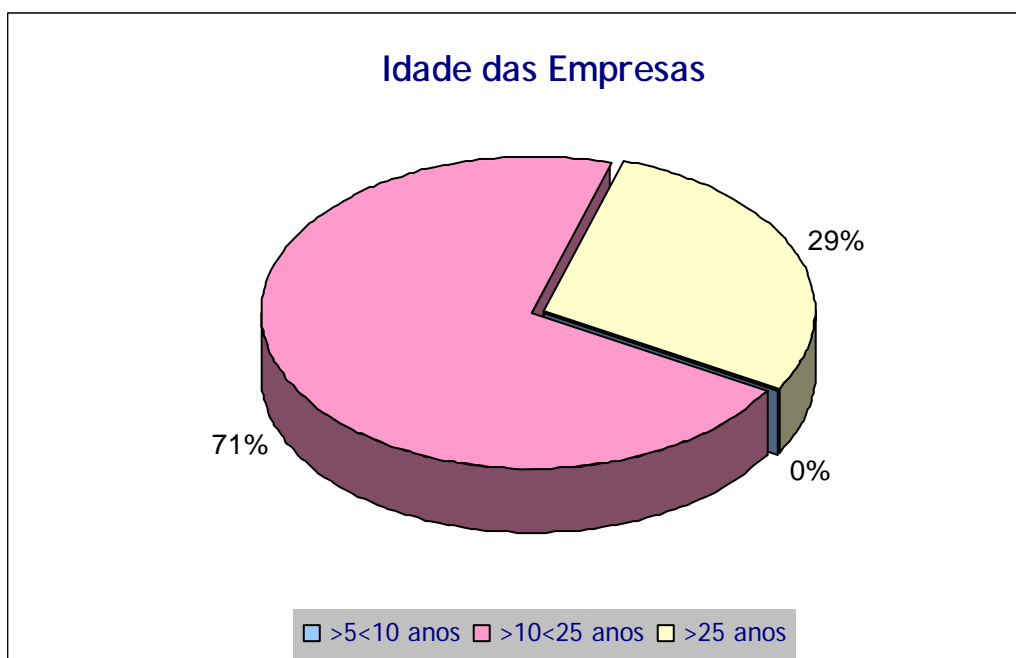


Gráfico 4-9

Distribuição por ano de fundação - antiguidade, das empresas que foram alvo do estudo de caso. Dados das empresas, 2003.

Relativamente à antiguidade, a maioria das empresas, concretamente 71%, tem entre 10 e 25 anos. Não existem empresas com menos de 10 anos entre os casos estudados.

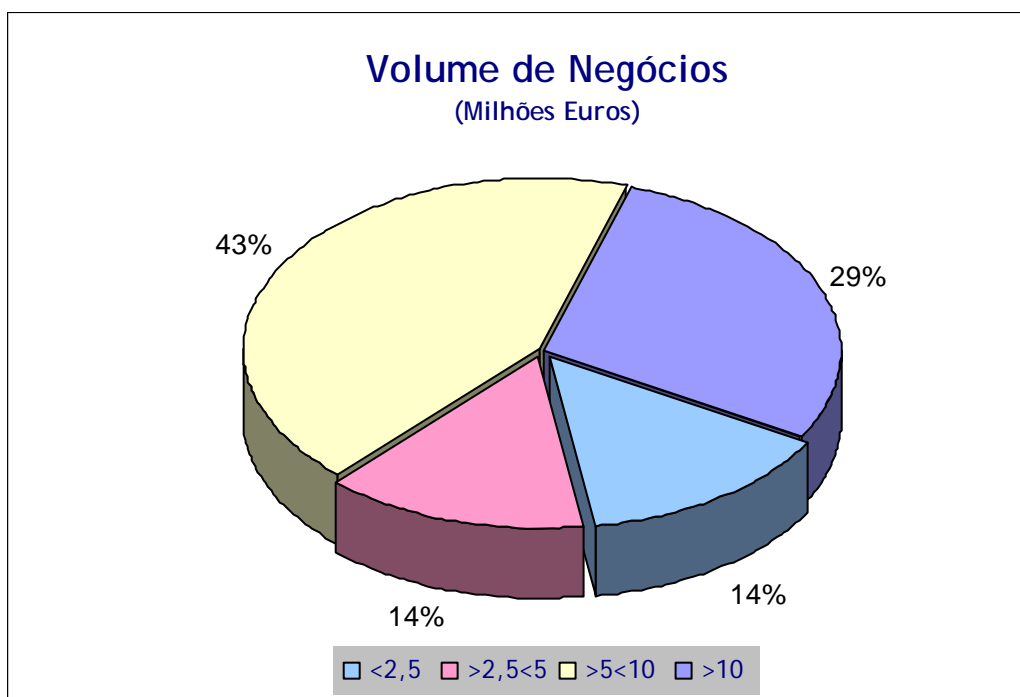


Gráfico 4-10

Distribuição por intervalo de volume de vendas (valores referentes a 2002), das empresas que foram alvo do estudo de caso. Dados das empresas, 2003.

A distribuição do volume de negócios das empresas que foram alvo do estudo, mostra que 43% factura entre 5 e 10 milhões de euros, e que apesar de uma das empresas ser já considerada de grande dimensão, os volumes de negócio não ultrapassam, em nenhum dos casos os 15 milhões de euros.

A realidade do universo de estudo - a Zona Industrial de Albergaria-a-Velha - não difere muito desta aqui apresentada em relação aos casos estudados. O próprio panorama nacional da indústria transformadora pode ser enquadrado numa análise de *turnover* dentro de intervalos muito próximos dos que graficamente aqui se apresentam.

4.4.2 Perfil dos empreendedores: líderes e equipas

O perfil traçado neste ponto do trabalho diz respeito aos intervenientes neste estudo, entrevistados e inquiridos. Procurou-se que as entrevistas fossem realizadas com o líder máximo da empresa, sempre que possível, com o fundador ou fundadores. Em três dos casos, as pessoas entrevistadas não têm ligação à estrutura societária ou detentora de capital, sendo que numa das empresas o entrevistado não tem responsabilidade de gestão máxima, mas funcional. Neste caso, não foi possível entrevistar o administrador, o qual delegou no seu director administrativo e financeiro.

Num primeiro momento, traça-se o perfil dos líderes entrevistados. Seguidamente, faz-se uma caracterização do perfil dos indivíduos que responderam aos inquéritos. Os dados são relativos à totalidade dos inquéritos recolhidos e considerados válidos para este estudo. A informação é apresentada em síntese e foca apenas os aspectos mais relevantes.

Os líderes entrevistados são, na sua maioria, pessoas ainda muito envolvidas com a gestão operacional das empresas que lideram. São, sobretudo, empreendedores portugueses, que fundaram ou adquiriram as empresas que actualmente gerem; noutros casos, são gestores que caminharam em direcção ao topo, conquistando a posição cimeira de liderança pelo trabalho, dedicação e muito empreendedorismo. São, na quase totalidade dos casos, pessoas ainda jovens (menos de 50 anos) e com formação média e superior. Todos os entrevistados (oito pessoas em sete casos de empresas) são do sexo masculino. As habilitações académicas dos entrevistados são, com excepção de um dos casos, de nível superior. Cinco dos entrevistados possuem licenciatura, dois formação pós-graduada, concretamente um mestrado, e apenas um, formação ao nível do ensino secundário completo.

A experiência, quer profissional, quer de gestão ou empresariado, bem como os conhecimentos do sector, referem-se ao momento em que foi assumida a actual função. A formação de base é a correspondente ao momento presente.

O quadro que se segue mostra, em resumo, as principais características que traçam o perfil dos líderes entrevistados.

LIDERES EMPREENDEDORES						
8 Entrevistas - 7 Casos de Estudo	Casos	Formação de Base	Experiência Profissional Prévia	Experiência de Gestão / Empresariado	Conhecimentos do Sector	Motivação para a Liderança e Empreendedorismo
	Estruturas e Blocos	Lic. Engenharia Civil, Mestrado na mesma área	9 anos de experiência nas várias áreas funcionais da empresa	Experiência de gestão apenas ao nível das áreas funcionais por que passou	Profundos, pois toda a sua carreira foi construída na empresa	Oportunidade de dar "asas" ao seu espírito de iniciativa; concretizar as boas ideias, suas ou dos outros
	Metalúrgica	Lic. Gestão, MBA em Finanças Internacionais	a)	a)	a)	a)
	Metal Duro	Lic. Engenharia Química	Ao nível técnico, em empresa do sector	Não possuía	Sim. Funcionário de empresa similar	Dar seguimento a ideias "estranguladas" na anterior função e procurar recompensa para o esforço e dedicação ao trabalho
		Lic. Economia	Ao nível técnico, em empresa do sector	Não possuía	Sim. Funcionário de empresa similar	A criação de um projecto próprio; aproveitar uma oportunidade, potencializando as suas capacidades
	Pavimentos	Lic. Economia	Técnica e de gestão em empresas do mesmo e de outros sectores	Sim. De gestão numa outra empresa do grupo	Sim. Em empresa do mesmo sector	Assumir o comando do negócio da família, fazendo-o crescer
	Isoladores	Lic. Engenharia Electrot., Mestrado em Energia Térmica	Em grandes empresas, no domínio técnico	Não. Experiência essencialmente técnica	Sim. Em empresas de sectores próximos	Responsabilidade moral perante as pessoas que já geria, enquanto director
	Plásticos	Lic. Engenharia Polímeros	Vários anos no grupo da Plásticos, em funções ligadas à produção	Não possuía	Sim. Carreira construída no grupo	Progressão na carreira; desafio de assumir a liderança do negócio
	Fábrica Frio	Curso médio de Administração	Em empresa similar, na gestão comercial e administrativa	De empresariado não; de gestão sim	Sim. Em empresa do mesmo sector	Desejo de criar algo seu; usar os conhecimentos do sector e do mercado

Quadro 4-7

Principais aspectos caracterizadores dos líderes empreendedores entrevistados (dados das empresas, 2003).

a) O caso em que a entrevista foi realizada com o director administrativo e financeiro, o perfil diz respeito ao administrador, pelo que não foi possível completar a informação de carácter mais pessoal.

Os líderes empreendedores, entrevistados para este estudo, são pessoas com uma sólida formação de base - na quase totalidade dos casos formação de nível superior e mesmo pós-graduada - nas áreas técnica (engenharias) e de gestão (economia). Com experiência relevante no domínio técnico, a experiência de gestão e empresariado era, na fase que assumiram as actuais funções, praticamente nula, na generalidade dos casos. O conhecimento e a experiência do sector em causa, parece ser também, um traço comum a muitos destes empreendedores, o que pressupõe que a generalidade deles tenha avançado para o negócio depois de conhecer bem a indústria e as suas especificidades. As motivações que os levaram a assumir a liderança dos negócios que têm sob a sua responsabilidade, são de diferentes tipos, mas existe um traço comum em todas elas: o desejo de implementar "ideias" e construir, a partir delas, negócios de sucesso. Em alguns casos, estas ideias encontravam-se submersas em burocracia e estratégias pouco empreendedoras das empresas com que colaboravam anteriormente. Mas, a responsabilidade dos negócios de família ou mesmo de viabilizar um negócio moribundo constituíram também desafios que motivaram algumas destas pessoas.

As equipas são, neste contexto, caracterizadas de acordo com os dados recolhidos nos inquéritos distribuídos em cada uma das empresas estudadas. Importa ressaltar o facto de que a decisão de quem constitui a equipa, foi do líder empreendedor, entrevistado. Em alguns casos, as pessoas identificadas como chave, não ocupam cargos de direcção ou chefia, porque as empresas em causa não possuem esse nível hierárquico nas suas estruturas. De qualquer forma, consideraram-se para o estudo, uma vez que estas pessoas foram identificadas, pelo seu líder, como peças fundamentais na gestão e sucesso das empresas em causa.

O total de vinte e oito inquéritos respondidos, traça o perfil do mesmo número de pessoas, elementos das equipas, neste contexto denominadas empreendedoras, caracterizadas em seguida, tendo em conta os atributos expressos no quadro 4-4.

Inquérito realizado às equipas de gestão	ATRIBUTOS	
	Função	Produção Administrativa / Financeira Técnica Recursos Humanos Qualidade Comercial / Marketing Outra
	Antiguidade na Empresa	Menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos Mais de 5 anos
	Idade	Menos de 30 anos Entre 30 e 45 anos Mais de 45 anos
	Sexo	Feminino Masculino
	Habilitações Académicas ^{a)}	Até ao 12º ano 12º ano Frequência universitária Bacharelato ou licenciatura Pós-graduação ou mestrado Outra
	Área de Formação	Técnica / Tecnológica Gestão / Administração Informática /Tecnologias Informação /Matemática Ciências Experimentais Jurídica Outra
	Formação Complementar	Técnica / específica da função Qualidade Comunicação / Relações Interpessoais Outra
	Iniciativa de quem	Própria Empresa
	Estuda Actualmente	Sim Não
Em que Área		

Quadro 4-8

Atributos relativos ao “indivíduo” questionados, na primeira parte do inquérito, às equipas empreendedoras, dos casos estudados (ver questionário em anexo).

a) à entrada na empresa e actualmente.

Os primeiros aspectos a ter em consideração relativamente ao perfil das equipas empreendedoras, são a idade e o sexo. Os gráficos mostram a distribuição em cada um dos atributos (todos os dados foram fornecidos pelas empresas, 2003).

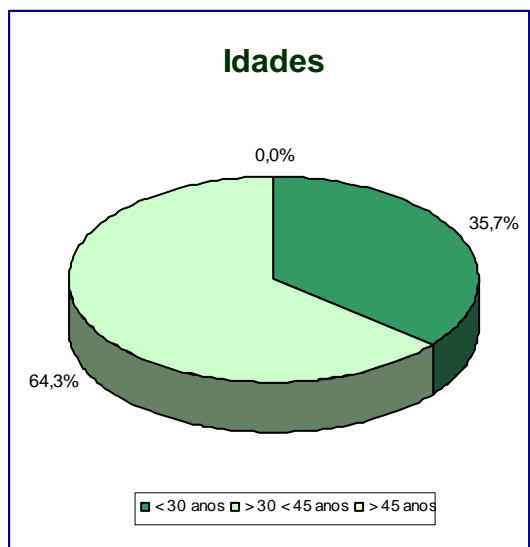


Gráfico 4-11

Distribuição por idades.

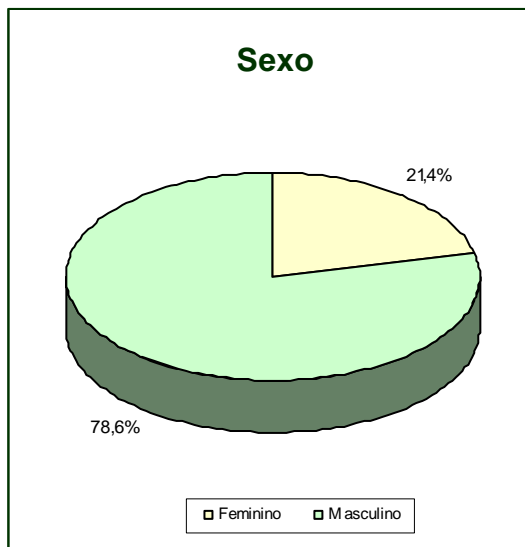
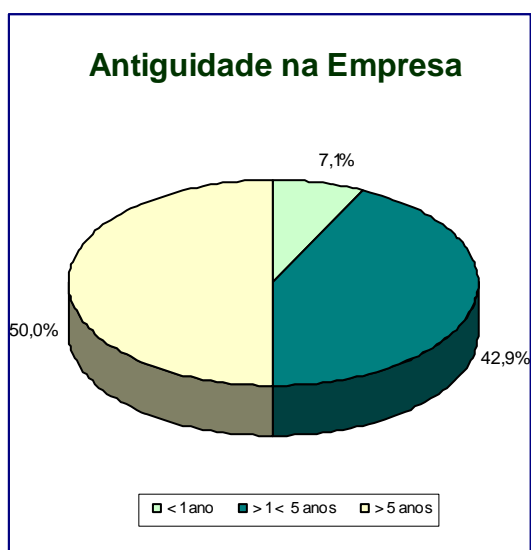


Gráfico 4-12

Distribuição por sexos.

Como se pode verificar, são equipas essencialmente masculinas (apenas 21,4% de mulheres) e jovens. Não se verificou nenhum registo com mais de 45 anos, e a faixa etária até aos 30 anos tem um peso significativo: 35,7 %.



As equipas empreendedoras são constituídas por pessoas que, em 50% dos casos, se encontram na empresa há mais de 5 anos, pelo que se pode concluir que estas equipas são relativamente estáveis.

Gráfico 4-13

Distribuição por antiguidade na empresa.

Em alguns dos casos, nas entrevistas realizadas com os líderes, foi evidenciado o facto de muitos colaboradores se encontrarem na empresa desde a sua fundação. No entanto, se verificarmos a média de idades dos inquiridos e a relacionarmos com o facto de todas as empresas terem mais de 10 anos, poderemos concluir que muitas dessas pessoas não estão em cargos de chefia intermédia ou direcção.

No que diz respeito à função que assumem actualmente na empresa, os entrevistados encontram-se sobretudo nas áreas técnicas e de produção (21,4% e 28,6%, respectivamente).

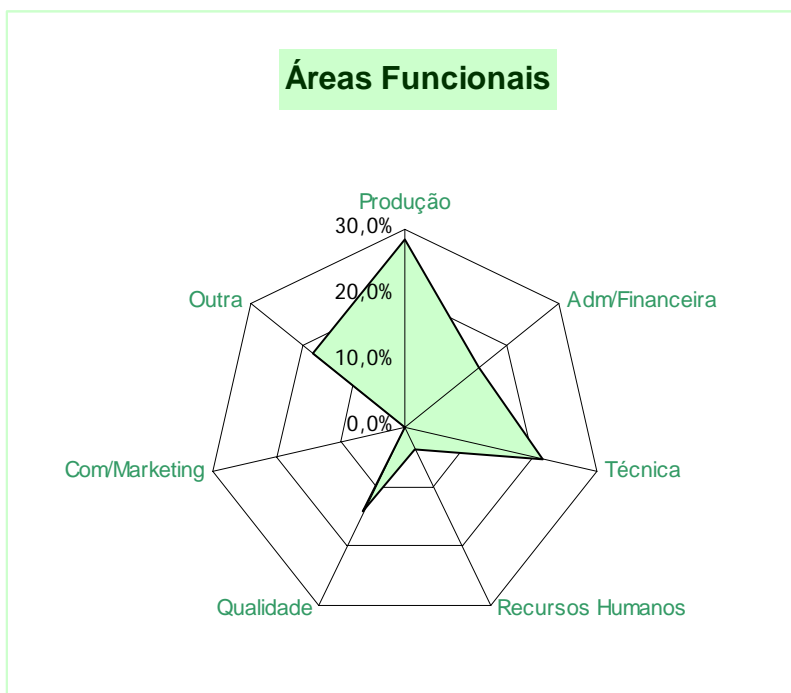


Gráfico 4-14

Distribuição dos inquiridos por área funcional .

De salientar o facto de não haver nenhum registo na área comercial /marketing. Na maioria dos casos estudados, o que se verificou foi que essa função é acumulada pelo líder.

Os gráficos da página seguinte ilustram a formação académica dos inquiridos, relativamente ao grau e à área.

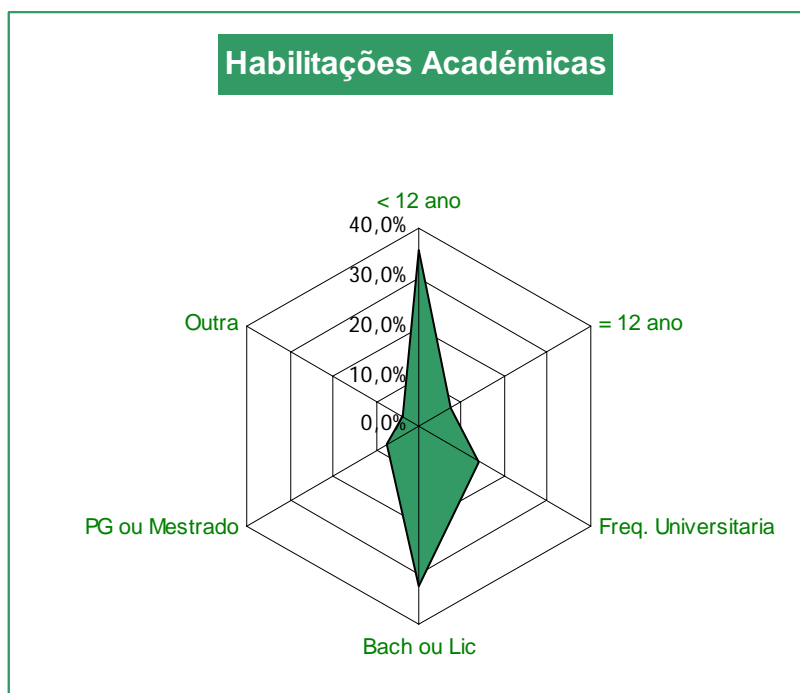


Gráfico 4-15

Distribuição dos inquiridos por habilitações académicas.

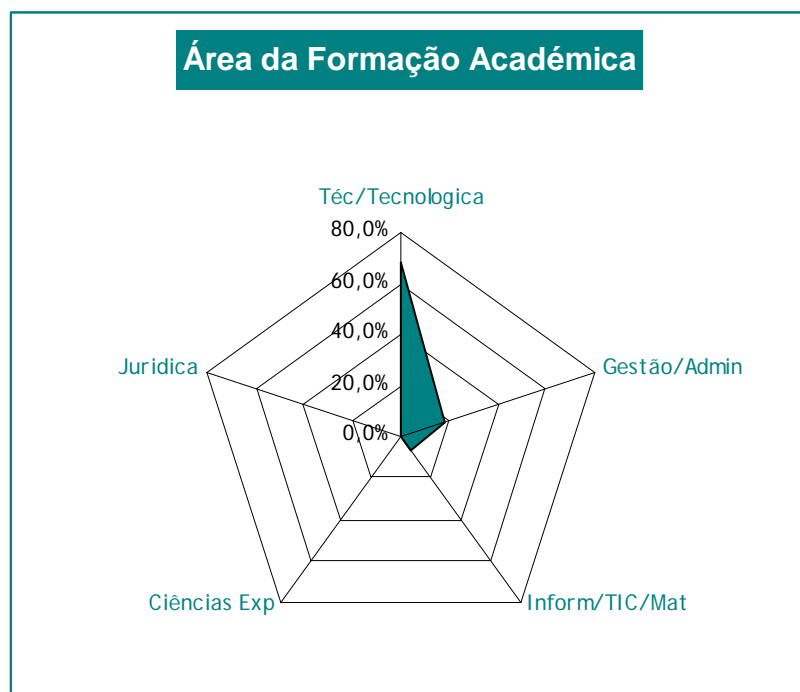


Gráfico 4-16

Distribuição dos inquiridos por área de formação académica.

Verifica-se que mais de 30% dos inquiridos possuem formação superior (exactamente 32,1% com bacharelato ou licenciatura). Se considerarmos que 14,3% das pessoas têm frequência universitária e que mais de 10% formação pós-graduada, podemos considerar que estas equipas possuem uma boa formação de base. Contudo, 35,7% possuem menos que o 12º ano de escolaridade. Os 7% na categoria "outra" diz respeito a uma resposta pertencente a uma pessoa com o doutoramento (área de materiais).

Do total de respostas, apenas 21,4% das pessoas se encontram actualmente a estudar. As áreas em que se encontram são técnicas e tecnológicas, nomeadamente a engenharia civil.

Quanto à formação complementar, 57% dos inquiridos fizeram formação profissional complementar, desde que se encontram na empresa. Desses 57%, metade fizeram-no por iniciativa da empresa. As áreas em que ocorreu essa formação, estão expressas no gráfico seguinte. A formação técnica e específica da função é a mais procurada por pessoas e empresas (50% do total). A formação em Qualidade aparece como a área de aposta, imediatamente a seguir à anterior.

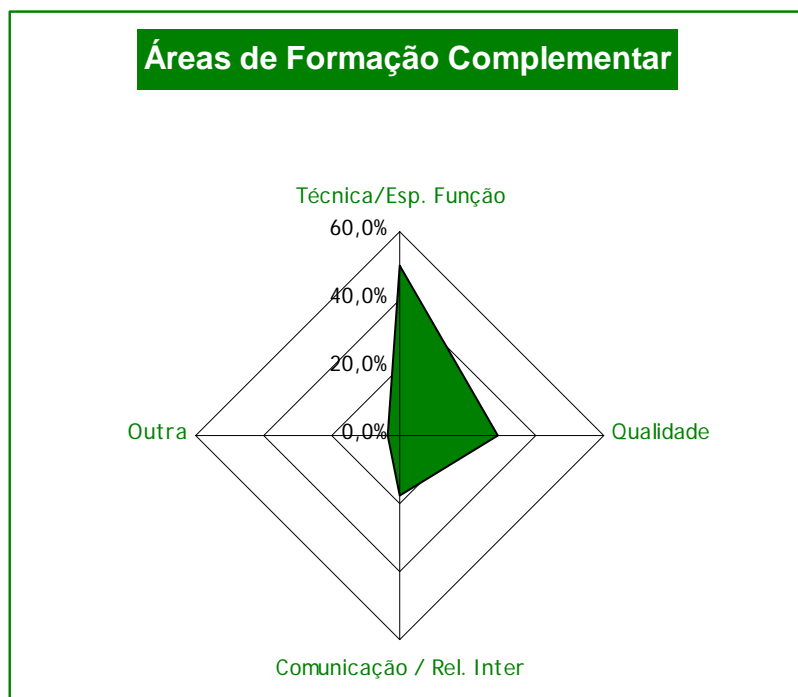


Gráfico 4-17

Distribuição dos inquiridos por área de formação complementar.

4.4.3 Dimensões estudadas

As dimensões estudadas tiveram por base principal o modelo de Timmons (1994), e tiveram um enquadramento prévio relativamente às empresas e aos indivíduos, interlocutores neste trabalho. Assim, foi realizada uma caracterização da empresa e do líder empreendedor, a partir dos dados recolhidos com as entrevistas semi-directivas. O perfil dos indivíduos identificados como elementos das equipas de gestão foi traçado com base nos dados recolhidos dos questionários a que estes foram submetidos.

As dimensões principais - as correspondentes às três forças motoras do modelo - constituem o corpo principal do estudo. Complementarmente, estudou-se também a motivação para o empreendedorismo (entendido no seu sentido lato, de vertente corporativa e de não corporativa) de líderes e equipas.

Relativamente à Motivação, no caso dos líderes empreendedores procurou-se informação sobre:

- Motivação para criar a empresa ou assumir a liderança da mesma;
- Ideia e inspiração;
- Auto-imagem enquanto empreendedor / empresário / gestor.

No caso das equipas empreendedoras, foi questionada a influência de um conjunto de factores na motivação dos indivíduos para criar coisas novas, primeiro num contexto geral, depois relativamente ao caso particular das suas empresas. Os factores listam-se a seguir:

- Compensações monetárias;
- Reconhecimento do chefe, de colegas e de pessoas ou entidades externas;
- Gosto pela função;
- Vontade de criar ou modificar algo;
- Desejo de quebrar a monotonia;
- Progressão na carreira.

O quadro seguinte resume as dimensões fundamentais deste trabalho.

DIMENSÕES		
	Líderes	Equipas
<p>Pessoas</p> <p>Fundador</p> <p>Equipas</p>	<p>Competências mais importantes para o empreendedor</p> <p>Maiores dificuldades sentidas</p> <p>Contactos mais importantes</p> <p>Caracterização das equipas</p> <p>Pontos fortes e pontos fracos</p> <p>Papel da equipa na criação e desenvolvimento da empresa</p>	<p>Caracterização e perfil dos elementos da equipa</p>
<p>Inovação</p> <p>Reconhecimento da oportunidade</p>	<p>Conceito de inovação</p> <p>Importância da inovação para a competitividade das empresas</p> <p>Inovação do tecido empresarial nacional e do sector</p> <p>Factores facilitadores da inovação</p> <p>Tipos de inovação e impacto da mesma na empresa</p> <p>Mecanismos de procura e identificação de oportunidades</p>	<p>Inovação e Clima Empreendedor na Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> – visão e estratégia – tolerância ao risco, erros e fracasso – atitude face aos elementos mais empreendedores – papel do líder na missão de inovar e empreender das equipas – grupos de projecto e informação – política de gestão de pessoas – tipos de inovação e impacto da mesma na empresa
<p>Recursos</p> <p>Acesso, Gestão</p>	<p>Recursos mais importantes para a competitividade da empresa</p> <p>Dificuldade de obtenção e de gestão</p> <p>Fontes e medidas para facilitar o acesso aos recursos</p> <p>Disponibilidade, dificuldade, gestão, prioridade, contributo dos vários recursos para a inovação</p> <p>tecnologia, capital, pessoas, redes de contactos, informação e conhecimento, acesso à informação especializada</p>	<p>Recursos para a Inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> – importância para a capacidade de inovar – dificuldade de obtenção – fontes
<p><u>Nota:</u> a abordagem feita aos líderes empreendedores foi relativamente diferente daquela utilizada para as equipas, motivado também pelo instrumento de recolha de dados utilizado; a entrevista no primeiro caso e o questionário no segundo.</p>		

Quadro 4-9

Dimensões usadas no estudo empírico. Com base no modelo de Timmons (1994) e *inputs* de vários outros autores, já referenciados.

4.5 Líderes empreendedores e equipas empreendedoras: duas visões de um mesmo fenómeno

4.5.1 Os sete casos estudados: Estruturas e Blocos, Fábrica de Frio, Isoladores, Metal Duro, Metalúrgica, Pavimentos e Plásticos

As empresas que se disponibilizaram para colaborar neste trabalho foram já caracterizadas ao longo deste capítulo, pelo que se apresenta de seguida, apenas um resumo sobre cada um dos casos estudados, tendo em conta, os principais aspectos de cada um deles. A informação completa segue em anexo, em relatórios de estudo de caso.

Estruturas e Blocos, S.A.

Transferência de Propriedade: o impacto de uma nova cultura

A Estruturas e Blocos, S.A. iniciou actividade em 1974, com um grupo de empreendedores portugueses, engenheiros, tendo sido adquirida em 1989 por um grupo estrangeiro. A partir desta altura pode dizer-se que houve um novo “start-up”, dado que a empresa passou por uma fase de reorganização, assumindo uma dinâmica nunca antes conhecida. Começou a trabalhar com produtos do Grupo internacional a que pertence, e nos últimos 10 a 12 anos tem lançado produtos novos no mercado, dos quais alguns tiveram sucesso. Emprega 56 pessoas e factura acima dos 7 milhões de euros (dados de 2002).

A sua produção inclui vigotas, abobadilhas, blocos e perfis, produzidos com inerte leve de argila expandida. Este é um mercado muito competitivo ao nível de número de concorrentes, produtos existentes e preços, mas pouco competitivo em termos de produtos inovadores. A empresa está certificada pela ISO 9001 e pela ISO 14000 (norma ambiental).

Não existe propriamente um departamento de I&D, mas sim uma estrutura que se dedica à inovação e criação de novos produtos. É um grupo multidisciplinar constituído por 5 pessoas que representam as várias áreas funcionais. Este grupo tem o nome de INOVALOR e reúne-se periodicamente para discutir e avaliar novos projectos e novas ideias, debater os projectos em curso e tratar questões relacionadas.

A orientação industrial para o desenvolvimento, a aproximação e o relacionamento a médio e longo prazo com os clientes, são elementos importantes para perceber o seu posicionamento e

cultura. De igual modo, o “respeito pelo Homem e pela sua Qualidade de Vida” são valores expressos em meios de comunicação formal da Estruturas e Blocos, S.A.

Identifica como principais pontos fortes a capacidade de inovar e o facto de estar ligada a um grupo também ele forte. Quanto às ameaças, salienta-se a relutância do mercado (deste sector especificamente) em aceitar coisas novas, a concorrência que é bastante forte e a “crise” do sector da construção civil e obras públicas.

O principal ponto fraco é o nível educacional das pessoas, que é bastante baixo; também os produtos em *fase out*, situação para a qual a empresa já tem algo pensado (um produto novo em fase de registo de patente, iniciado há cerca de dois anos), mas que não deixa de ser uma preocupação.

Inovação e Empreendedorismo

Uma empresa empreendedora é uma empresa que periodicamente lança produtos novos no mercado, produtos esses (pelo menos alguns) com sucesso. Também pode ser uma empresa que cresça, sendo esse crescimento feito essencialmente à custa dos novos produtos e não dos antigos.

Os contactos importantes no desenvolvimento de uma empresa são, por exemplo, as Universidades (pelo menos em teoria). Mas absolutamente fundamental é ter pessoas na empresa que estejam motivadas para fazerem coisas novas, interessantes para o mercado e rapidamente.

O espírito de iniciativa é a competência principal de um líder empreendedor; a capacidade de gestão e organização também, mas sobretudo a iniciativa. O papel das equipas de gestão é fundamental para o desenvolvimento da empresa; neste caso concreto, o líder empreendedor espera que a sua equipa o surpreenda, não basta que façam aquilo que lhe é atribuído. A equipa de gestão são três pessoas, duas do sexo masculino, uma do sexo feminino. Pertencem às áreas técnica e de produção e duas delas estão na empresa há mais de 5 anos. A formação de base é técnica e tecnológica, mas sem grau superior. A formação complementar realizada foi da iniciativa da empresa, nas áreas técnica e comportamental. Duas dessas pessoas continuam a estudar.

A equipa considera que a empresa promove o espírito empreendedor, que o líder suporta a inovação, que a visão e a estratégia estão bem alinhadas com a inovação e são inspiradoras. Existe tolerância aos erros, que são encarados como oportunidades de aprendizagem. As pessoas são valorizadas, assim como os comportamentos empreendedores.

O que mais motiva a equipa da Estruturas e Blocos é o gosto pela função exercida e a progressão na carreira. Na empresa, os factores menos motivadores são o espírito de equipa entre os elementos e o ambiente e condições de trabalho; todos os restantes são motivadores.

Facilitadora de inovação é, por exemplo, a formação de nível superior, sobretudo quando se trata de chefias e elementos com funções de gestão na empresa. A formação nas áreas tecnológicas foi evidenciada como a mais interessante, porventura para a maioria das situações. Outro aspecto importante para melhorar a capacidade de inovação, é a transferência de tecnologia via parcerias e outras iniciativas de partilha de know-how e conhecimento, nomeadamente o *benchmarking*.

Das mudanças percebidas como novas para a empresa, ocorridas nos últimos anos, os novos métodos de produção e as novas formas de organização foram as que mais impacto tiveram na actividade e resultados da empresa. A inovação de produto foi considerada pela equipa como tendo tido muito impacto na empresa. A inovação, sobretudo no que respeita à criação de novos produtos, é vista como intuitiva. O entrevistado defende a tese de que se algo não existe, o processo de o criar tem de ser forçosamente intuitivo. Ninguém é “inventor” porque tem apenas um conjunto de procedimentos que o fazem ser; alguém inventa algo novo porque é intuitivo.

Os primeiros recursos apontados como essenciais ao negócio foram as pessoas. Apesar da dificuldade inerente à sua gestão (as pessoas são temperamentais...) é um facto incontornável que sem elas não é possível realizar coisa nenhuma. Os recursos financeiros foram apontados como importantes também e por fim os recursos tecnológicos que servem para apoiar tudo o resto. As equipas consideram que o recurso mais importante para a capacidade de inovar é a tecnologia. As fontes de inovação mais importantes para a empresa são as necessidades de processo e os novos conhecimentos.

Fábrica de Frio, Lda.

Patrões e Empregados: juntos num novo projecto

A empresa foi criada a partir de uma sociedade constituída entre pessoas que trabalhavam numa outra empresa, e cujo vínculo contratual era de empregador - empregado. A anterior empresa, cuja actividade era mais generalista, foi entretanto vendida e neste seguimento, estas pessoas uniram-se para dar corpo a um novo projecto.

A oferta da empresa é constituída essencialmente por produtos para o sector hoteleiro, a maioria deles com componente de frio. O mercado preferencial é a indústria hoteleira (trabalho em regime de subcontratação) e a distribuição de equipamento hoteleiro.

Actualmente com trinta e quatro pessoas, a Fabrica de Frio, é uma empresa de pequena dimensão, com uma estrutura simples e poucos níveis hierárquicos. A chefia intermédia, se assim se pode considerar, é assegurada pelos sócios, que acumulam a gestão de cada área funcional

com a gerência da empresa. Em cada uma dessas áreas, estes líderes são auxiliados por pessoas chave, mas que não ocupam um cargo de chefia propriamente dito.

Um dos pontos fortes da empresa é a capacidade que tem de produzir sob medida e adaptar os produtos às necessidades mais específicas dos clientes. Neste tipo de actividade, o valor acrescentado está na produção à medida, já que os produtos *standard* todos os concorrentes oferecem. Como principal debilidade foi apontada a formação das pessoas. Para além de níveis baixos de habilitações académicas, a formação que possuem foi toda adquirida na empresa, ao longo dos anos, sobretudo em resultado da experiência. O conhecimento tácito que detêm precisa ser complementado com formação técnica. Também se identificou uma grande dificuldade na contratação de pessoal técnico especializado, na região. O que significa que, a ser necessário, a empresa não tem grande facilidade em ir buscar ao mercado essas competências técnicas que reconhece não ter internamente.

As pessoas chave que suportam e auxiliam a liderança da empresa são quatro. Estão nas áreas Administrativa e Financeira, Produtiva e Técnica. Na equipa actual, o que sente como mais urgente mudar é, sem dúvida, as mentalidades. Essa não é uma mudança fácil, mas alguém exterior à empresa poderia dar uma ajuda preciosa.

As equipas têm um papel muito importante na construção de uma empresa. Numa fase de vida mais avançada, nomeadamente naquela em que a empresa se encontra, o papel da equipa é essencialmente de continuidade. Para o líder empreendedor uma das competências fundamentais é a capacidade de se relacionar com os mercados, o conhecimento que tem deles e o uso que se consegue fazer desse conhecimento.

Inovação e Empreendedorismo

Uma empresa empreendedora é aquela que consegue reunir as pessoas que dão tudo pelo projecto. Uma empresa empreendedora tem pessoas empenhadas e motivadas, porque a dimensão humana é essencial para esta questão do empreendedorismo nas empresas.

O conceito de inovação é associado à criação de novos produtos e a novos métodos de trabalho. A inovação é indispensável à competitividade das empresas; embora outros factores também sejam importantes, de facto, sem inovação uma empresa não tem condições de competir no mercado.

Os factores que podem facilitar a inovação, para além dos financiamentos dirigidos e pensados especificamente para o investimento, são aqueles relacionados com a criação e o *design* de novos produtos, que mesmo que a empresa não os possua internamente, deve preocupar-se em ir buscá-los fora, pois são determinantes para a sua capacidade de inovar.

Um dos constrangimentos à inovação é o acesso ao financiamento em condições mais vantajosas. Embora a empresa tenha alguma facilidade de acesso ao capital, nomeadamente através da Banca, quando se coloca a questão de investimentos substanciais, nomeadamente aqueles que se prendem com a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou produtos melhorados com um *design* mais interessante para o mercado, vê essa possibilidade afastada por se tornar incontrolável os custos inerentes.

A inovação que maior impacto teve na actividade foi sobretudo em novos métodos de produção e abertura a novos mercados. Na abertura a novos mercados, a empresa, através de uma parceria (com um concorrente), colocou os seus produtos no mercado externo. Houve também, a incorporação de novos produtos, mas estes não representaram um grande impacto para a empresa. Nenhuma das inovações ocorridas na Fábrica de Frio foram percebidas como tal pelo sector. As equipas consideraram que a inovação que teve maior impacto na empresa, aconteceu ao nível das novas formas de organização e novos métodos de produção.

Os recursos mais importantes para a capacidade de inovar são as redes de contactos. Os outros recursos também são importantes, mas a relação com as pessoas é que é de facto determinante. Onde a empresa encontra maior dificuldade, é no acesso ao capital. As equipas da Fábrica de Frio identificaram como recursos mais importantes para a inovação, as pessoas e as redes de contactos; consideraram como factores que mais as motivam para realizar coisas novas, o gosto pela função exercida e o reconhecimento do chefe. Na empresa, os factores que menos contribuem para essa motivação são a progressão na carreira e as oportunidades de aprendizagem e valorização.

Isoladores, Lda.

Empreendedorismo e Responsabilidade Social: uma motivação diferente

A Isoladores, Lda. foi fundada em 1976, iniciando a sua actividade com o fabrico de isoladores eléctricos. No início da década de 90, e por morte de um dos sócios e fundador (o sócio residente, dado que os outros dois eram apenas sócios de capital) a Isoladores fica sob o controlo de uma empresa comercial de Lisboa, que a compra. Como a empresa proprietária não possuía experiência significativa na área industrial e se encontrava longe, decidiu contratar alguém com formação especializada e experiência para assumir a gestão da empresa. É assim que o entrevistado chega à Isoladores, então como director geral, sendo confrontado apenas um ano depois (1995) com a decisão da empresa proprietária de vender a Isoladores.

A decisão de comprar a empresa, juntamente com um outro empreendedor, que à data era o encarregado da fábrica, foi tomada em Junho de 1996. A Isoladores começa, a partir desta altura, uma nova fase, marcada pelos objectivos e estratégias dos novos empresários, até então apenas colaboradores. Comprar a Isoladores foi uma obrigação moral para com as pessoas por quem já se sentia responsável, uma vez que tinha o cargo de director geral; quando a empresa é colocada à venda, se os actuais proprietários não a tivessem comprado, ela teria, muito provavelmente, fechado. Sentiu-se sem alternativa perante a necessidade de manter os postos de trabalho de toda aquela gente, e decidiu com o actual sócio, "agarrar" o desafio de viabilizar uma empresa com bastantes dificuldades.

A Isoladores encontra-se em processo de certificação da qualidade, mas possui um sistema de gestão da mesma, com todos os procedimentos já documentados. A certificação é, para a empresa, uma questão meramente formal.

A empresa identifica como seu principal ponto fraco a organização, que considera ter ainda algumas falhas, e como ponto forte a grande flexibilidade.

Uma empresa empreendedora é uma empresa proactiva, que procura o mercado, que investe para lhe responder melhor. É uma empresa que não se acomoda, que quando as oportunidades não aparecem, procura-as; quem não tem competências para fazer o que o mercado quer, procura ganhá-las.

A equipa inicial manteve-se praticamente toda até aos dias de hoje. Algumas das pessoas foram naturalmente saindo, por exemplo, porque se reformaram. A política da empresa é manter as pessoas, não substituí-las. A formação de base destas pessoas, situa-se ao nível médio, algumas com formação superior. Essa formação não tem um pendor muito tecnológico (com excepção dos dois engenheiros), havendo algumas pessoas com formação em áreas mais administrativas.

A equipa da Isoladores funciona bem enquanto tal, e embora se possa argumentar que humanamente este ou aquele elemento poderia ter outros comportamentos ou atitudes, a verdade é que isso não afecta, significativamente, neste caso concreto, o desempenho da equipa. Considera o líder que existe uma equipa ideal, que é a sua. Dada a política de recursos humanos da empresa - de aposta nas pessoas, na sua preparação, acompanhamento e crescimento dentro da empresa - não pode haver uma equipa melhor. "A equipa que eu tenho, é aquela com que tenho de trabalhar e por isso tenho de a preparar para que ela seja o que eu preciso que ela seja".

O papel da equipa no desenvolvimento da empresa foi inestimável. Foram eles que fizeram da empresa aquilo que ela é hoje, os líderes apenas orientaram estrategicamente.

Inovação e Empreendedorismo

O conceito de inovação é, neste caso concreto, muito associado ao desenvolvimento de produtos novos. Inovar implica, na opinião do entrevistado, novidade não apenas para a empresa, mas também para o sector.

A inovação é condição indispensável à competitividade das empresas, e até à sua sobrevivência. Uma empresa hoje, não tem lugar no mercado se não inovar de alguma forma. É já uma questão de sobrevivência, antes de qualquer outra coisa.

A inovação na Isoladores é motivada essencialmente pelo mercado. A empresa procura o mercado e reage ao que o mercado pede. Os meios e os processos vêm depois; trabalha-se essencialmente de fora para dentro. As equipas identificam também, os novos mercados como principal fonte de inovação. A inovação com maior impacto na empresa deu-se, essencialmente, ao nível do produto e da abertura a novos mercados, sobretudo com a diversificação da actividade ocorrida nos últimos anos. A percepção das equipas também vai neste sentido, da inovação de produto.

Os recursos identificados como mais importantes foram a tecnologia e as pessoas. O acesso à tecnologia está condicionado pelo financiamento, mas, tirando isso, está perfeitamente acessível. As pessoas são o recurso valioso, que importa reter. Perder pessoas é uma ameaça, pois perdendo uma pessoa chave da equipa, não é fácil substituí-la. A empresa tem vindo a formar esta equipa ao longo dos anos de acordo com as suas necessidades, o que não é facilmente encontrado no mercado. A opinião das equipas de gestão aponta precisamente para as pessoas e para a tecnologia como recursos valiosos para a inovação, considerando como factores mais motivadores de comportamentos inovadores o gosto pela função exercida e a vontade de criar algo novo. Na empresa consideram que o factor mais desmotivador se prende com as condições e recursos de trabalho.

Metal Duro, Lda.

Empreendedores Portugueses: a ousadia de inovar

A Metal Duro, Lda. é a empresa - mãe de um grupo de organizações industriais pertencentes, na sua maioria, aos sectores metalúrgico, de moldes de injeção, polímeros, cerâmico e fundição. Fundada por dois empreendedores em 1981, realizou em 2002 um volume de negócios superior a 12,5 milhões de euros. Com 260 trabalhadores em Portugal, está presente nos vários cantos do globo, quer com unidades industriais, quer com parcerias comerciais.

Os principais mercados são a Alemanha (com aproximadamente 50% do volume total de negócios), a Espanha, Portugal, o Brasil, França, E.U.A. e Israel.

Com subsidiárias em Espanha e na Alemanha, está presente também no Brasil, onde participa numa unidade industrial com o mesmo nome. Do grupo fazem parte ainda seis empresas das áreas dos moldes, tecnologia e engenharia de materiais, metalurgia, plásticos e cerâmica.

A Metal Duro foi um projecto criado por dois empreendedores que lideraram duas equipas: uma que se ocupou da toda a parte técnica, produtiva e comercial e uma segunda ligada à parte financeira e administrativa.

A Metal Duro tem como principal ponto forte a sua capacidade produtiva, tecnológica e de processo. A este nível a empresa está equipada e tem o *know-how* de topo, do melhor que existe no mundo. Tem pois, os meios e o conhecimento para rivalizar com os líderes mundiais do sector. Dos pontos fracos foi salientado o problema dos meios humanos e que se prende, fundamentalmente, com a sucessão e rejuvenescimento da empresa, bem como das tentativas já levadas a cabo para solucionar o problema.

A concorrência faz-se sentir, essencialmente, a partir de empresas internacionais, uma vez que em Portugal existe apenas uma empresa que concorre em alguns produtos com a Metal Duro, não sendo por isso considerada como uma ameaça concorrencial directa.

A maior dificuldade na gestão, enquanto líder empreendedor, prende-se com a qualidade da equipa: a consciência de que não tem as pessoas com o perfil que seria desejável que precisaria ter. Para a equipa fundadora que auxiliava com competência a actuação dos líderes, não foram ainda encontrados os sucessores e, neste momento, existe um certo vazio e desconforto relativamente às pessoas e ao escudo humano necessário ao bom rumo da empresa.

As pessoas com responsabilidades ao nível da gestão das várias áreas funcionais possuem formação superior e frequentam regularmente programas de aperfeiçoamento que a empresa faz questão de promover, nomeadamente ao nível das melhores escolas de gestão e negócios do país. Na própria empresa existem planos anuais de formação, que versam as várias áreas do saber. Estas pessoas estão na sua maioria, há menos de 5 anos na empresa; são jovens (todos têm menos de 45 anos de idade), e a formação de base é técnica e tecnológica.

A questão da liderança é absolutamente fundamental na gestão das pessoas e das equipas. Se a liderança não é reconhecida pelos trabalhadores, se estes não a consideram credível, então a empresa tem um sério problema em mãos.

Às equipas de gestão, fundamentalmente, aos mais jovens, falta-lhes paixão pelo que fazem; falta-lhes capacidade de se interessarem pelos vários domínios do conhecimento, considera o líder entrevistado. A equipa na Metal Duro é motivada sobretudo pelo gosto pela função exercida e pela vontade de criar algo novo. Os aspectos menos positivos na empresa são o ambiente e as condições de trabalho, e também, em menor escala, o reconhecimento do chefe.

Inovação e Empreendedorismo

A inovação só existe se houver um espírito de equipa, porque a inovação resulta sempre de uma discussão de equipa, não é, normalmente (pelo menos ao nível das empresas), um feito de um homem só.

Os mecanismos a que a empresa recorre para promover a inovação, para além dos grupos que se reúnem para debater problemas e procurar soluções, são os protocolos que possui com as Universidades de Aveiro, do Minho e a Nova de Lisboa.

A inovação realizada ao nível do produto teve um grande impacto para a empresa nos últimos anos (e desde sempre). Visou sobretudo a especificação e a renovação da gama de produtos existentes.

A equipa considera que a inovação que teve maior impacto na empresa se deu ao nível do produto. A visão e a estratégia são claras e coerentes, mas relativamente menos inspiradoras e alinhadas com as decisões. Existe pouca tolerância aos erros, a cultura não promove a partilha dos mesmos como forma de aprendizagem, e a experimentação é permitida desde que não comprometa resultados de mercado. A assunção do risco não é valorizada, do ponto de vista da equipa, contudo os comportamentos empreendedores são recompensados. O líder apoia a inovação e o empreendedorismo e o processo de decisão é relativamente facilitado.

Para monitorar as oportunidades de mercado e conseguir aproveitá-las, é preciso agir localmente em cada mercado: na Alemanha trabalha-se com alemães, na Espanha com espanhóis.

Todos os recursos são essenciais para a competitividade deste negócio, mas mais do que o garantir os recursos necessários, é fundamental renová-los constantemente. Um negócio como este não se mantém competitivo sem investimentos fortes. As pessoas e o conhecimento foram considerados fundamentais, a tecnologia, importante mas menos crítica que os dois anteriores. A equipa de gestão considera que os recursos mais importantes para a capacidade de inovar de uma empresa são, em igualdade de circunstâncias, a tecnologia, as pessoas e a informação/conhecimento. Como menos importantes, considerou as redes de contacto e o acesso a informação especializada.

As fontes de inovação mais importantes para a Metal Duro são as necessidades de processo e os novos conhecimentos.

Passagem de Testemunho: a mudança que marcou o futuro

A Metalúrgica, S.A. é uma empresa de origem portuguesa, familiar, actualmente sob o comando do genro do fundador. A figura do fundador está ainda bem presente, embora ele já não seja o gestor em exercício.

A empresa produz estruturas metálicas para a construção civil e é actualmente líder no mercado nacional. Os produtos que oferece podem ser agrupados em duas gamas principais: andaimes e cofragens. Os seus clientes são as grandes construtoras nacionais e espanholas.

Está certificada pela ISO 9002:1994, encontrando-se actualmente em fase de transição para a nova norma, ISO 9001:2000. Também pela HD 1000 e HD 1039 do CEN - Comitê Europeu de Normalizacion. A empresa tem também os seus produtos homologados e patenteados em Portugal e Espanha.

A estrutura revela uma definição clara dos níveis hierárquicos, com direcções funcionais estabelecidas e com gestores responsáveis por cada uma delas. Pode ser considerada relativamente *flat*, mas cada um dos gestores detém considerável autonomia na tomada de decisão, dentro do âmbito das suas competências específicas.

Existem quatro direcções funcionais, a Financeira/ Administrativa, a Comercial, a Direcção Produtiva/ Qualidade, e a Direcção Técnica.

A responsabilidade da selecção das pessoas, bem como da sua gestão estratégica, é do administrador em exercício. A equipa possui formação de base ao nível médio/ superior, essencialmente superior. As licenciaturas são nas áreas da engenharia e da gestão. Alguns elementos vieram de cargos em níveis inferiores da hierarquia, tendo evoluído e conquistado o lugar que ocupam actualmente - de direcção de uma área funcional. Todos os elementos são do sexo masculino, com menos de 45 anos e a maioria está há mais de 5 anos na empresa.

Como principais pontos fortes da equipa foram referidos a coesão, a entre-ajuda entre os elementos, o respeito pelas competências e âmbito de actuação de cada colega.

Os aspectos que a equipa revelou serem mais motivadores são, por um lado o reconhecimento de quem com ela trabalha - chefe e colegas - e por outro a vontade de criar algo e a progressão na carreira. Não foram referidos aspectos menos positivos pelas equipas no caso concreto da Metalúrgica.

Segundo o entrevistado, a empresa possui alguns mecanismos de motivação das pessoas, como é o caso da avaliação de desempenho. O papel da chefia foi salientado como muito importante na motivação das pessoas e das equipas, muito mais do que as questões remuneratórias.

Inovação e Empreendedorismo

Uma empresa empreendedora é aquela que antes de atingir a sua maturidade já diversificou, já apostou em novos produtos e mercados. Ser uma empresa empreendedora é ser capaz de se auto-renovar, renovando o seu posicionamento e a sua oferta.

A inovação passa pela investigação e desenvolvimento de novos produtos, a antecipação das necessidades do consumidor, o *benchmarking* ou a adopção de boas práticas, e por perceber onde se encontra a empresa e para onde se pretende que caminhe. O trabalho foi um dos aspectos referidos como algo intrínseco à inovação; sem muito trabalho não poderá existir inovação.

Para motivar e facilitar a inovação é preciso, essencialmente, a “vontade” do líder da empresa. Se a pessoa que tem o poder na empresa estiver sensível e entender como importante a questão da inovação, então isso é já um excelente princípio e desencadeará todo o processo.

A inovação que maior impacto teve na Metalúrgica, nos últimos anos, foi aquela verificada em novos produtos, em novas fontes de fornecimento e nas novas formas de organização. A equipa, considerou com maior impacto a inovação ocorrida em métodos de produção.

A equipa considera que a visão e a estratégia são claras e coerentes, embora menos inspiradoras. A partilha de informação sobre os erros é vista como forma de aprendizagem e incentivada, mas estes nem sempre são tidos como indicador de coragem e iniciativa. A cultura de experimentação existe contando que não tenha consequências negativas ao nível do mercado. A atitude é relativamente positiva face aos elementos empreendedores e estes são, segundo a maioria das opiniões, incentivados e recompensados. O líder apoia a equipa e o processo de tomada de decisão é facilitado.

Os recursos mais importantes para a capacidade de inovar são as Pessoas, a Tecnologia e o Capital. Esta é uma indústria de capital intensivo, pelo que sem esse recurso não será possível fazer muita coisa, inovadora ou não. A importância de cada um destes recursos para a inovação é inegável e reconhecida pela empresa; contudo, a questão é mais profunda e coloca-se ao nível da integração dos recursos e da garantia de que funcionam bem uns com os outros.

Para a equipa, os recursos mais importantes para a capacidade de inovar da empresa, são as redes de contactos. Difíceis de obter são as pessoas e o conhecimento. Na opinião da equipa, as fontes de inovação mais importantes são as necessidades de processo ou os novos processos.

Um sector tradicional: uma história de família

A Pavimentos, Lda. iniciou a sua actividade em 1990, tendo mudado de gerência em 1996, altura em que os actuais sócios e líderes compraram a empresa. Actualmente é elemento de um grupo vertical de empresas, do sector das madeiras, com unidades nos sub-sectores da serração (primeira transformação), da reciclagem de resíduos e de produto final - os pavimentos. A empresa é certificada pela ISO 9002, desde 1999.

A Pavimentos não concorre ao nível do preço, as suas vantagens competitivas estão na qualidade e na capacidade de resposta. A empresa identifica como principais valores que integram a sua cultura, o rigor e a criatividade. A estreita ligação ao mercado foi também referida como sendo um dos principais aspectos que caracterizam a actuação das pessoas na Pavimentos.

Relativamente às empresas portuguesas do sector, os constrangimentos relativos aos custos financeiros e de energia, são determinantes para a sua competitividade face aos competidores estrangeiros. São factores que inibem o desempenho das empresas, uma vez que determinam, em grande medida, a referida relação qualidade/ preço.

No exercício da função de líder empreendedor é indispensável estar rodeado de jovens promissores que olhem a empresa como um desafio a vencer; os jovens adaptam-se mais facilmente a uma realidade em permanente mudança. Embora possuam menos conhecimentos, têm uma capacidade de aprendizagem e de se entusiasmarem com um projecto, muito superior a quadros com mais idade. Portanto, a capacidade de escolher e gerir as pessoas certas é uma das competências fundamentais de um empreendedor.

A equipa de gestão é constituída pela pessoa responsável pela área comercial, por um responsável da área financeira, um responsável fabril, uma pessoa que lidera a área técnica e uma outra que responde pela qualidade. A formação de cada uma destas pessoas está ao nível da licenciatura, em áreas afins aos sectores que coordenam. Todos os elementos têm menos de 45 anos, três são do sexo masculino, um do sexo feminino.

Foi evidenciada a dificuldade que existe em, apesar de constituir filosofia de empresa, fazer passar as pessoas pelas várias áreas funcionais. O interesse de que cada responsável conheça um pouco das várias áreas funcionais é reconhecido, contudo as pessoas tendem a 'fechar-se na sua especialização', não facilitando o alargamento de conhecimentos de gestão que se entende muito interessante, quer para a empresa, quer para as próprias carreiras dos indivíduos, defende o líder entrevistado.

Os factores que mais motivam a equipa da Pavimentos a inovar são o gosto pela função exercida e o desejo de quebrar a monotonia. O factor considerado menos motivador na empresa foi o salário e outras compensações monetárias.

Inovação e Empreendedorismo

A inovação é vista como uma atitude de abertura à mudança. Inovação é ter a capacidade de perceber o que o mercado vai querer e precisar num futuro próximo, e saber se a empresa tem condições de responder a essa necessidade e se não tem, o que terá de fazer para criar capacidade de o fazer. Inovação é antes de tudo possuir um espírito aberto às oportunidades.

Na empresa, existiu inovação ao nível do produto que foi também uma inovação no sector. O sistema de pavimentos para exterior - Decks - foi desenvolvido pela Pavimentos. Este é, entre outros, um produto patenteado pela empresa. A inovação, é vista na Pavimentos sobretudo ao nível do produto, como algo que tem de ser intrínseco à sua actividade, que tem de extravasar as fronteiras da própria empresa.

Para a equipa, a visão e a estratégia são claras e coerentes, mas com menos utilidade para a tomada de decisão. Existe alguma tolerância aos erros e alguma valorização do risco (três em quatro inquiridos consideram que a cultura da empresa é experimental), e algumas falhas são vistas como indicador de iniciativa e coragem. O líder suporta e apoia a inovação e o empreendedorismo, mas a tomada de decisão é pouco facilitada.

Todos os recursos são de importância vital para o funcionamento de uma empresa do ponto de vista da sua capacidade de inovar. Se algum deles não funcionar bem, provoca problemas em toda a cadeia. A grande importância é aqui colocada ao nível do processo, na forma mais eficaz de gerir recursos de forma integrada, e não tanto num ou noutro recurso em especial.

O enfoque da Banca no curto prazo inviabiliza os projectos estruturantes que as empresas precisam fazer, caso necessitem recorrer a este meio de financiamento, o que é fortemente inibidor da inovação. As empresas portuguesas, principalmente as de menor dimensão, estão carentes de capitais de médio e longo prazo, essenciais à promoção da sua capacidade de criar coisas novas.

A vigilância tecnológica é feita através de feiras e dos fornecedores de equipamentos. A empresa recorre aos principais mercados para aquisição de tecnologia, nomeadamente à Itália e à Alemanha. Existe uma grande preocupação em perceber se a tecnologia responde às necessidades da empresa, se consegue resolver um problema concreto, ou se vem de facto contribuir para acrescentar algum valor ao *output* da Pavimentos.

Para as equipas, os recursos mais importantes para a capacidade de inovar são também, o capital e a tecnologia. Quanto ao acesso, o capital aparece como mais difícil de conseguir, na opinião dos inquiridos. As fontes de inovação evidenciadas como mais importantes pela equipa foram os novos mercados, as necessidades de processo, os novos conhecimentos e as condicionantes sócio-económicas.

Fundador e Empreendedor: o impacto de uma liderança ainda presente

A empresa nasceu em 1981, numa localidade do distrito de Viseu, em instalações precárias que não tinham sequer sido concebidas para o efeito que estavam a ser utilizadas. Em 1990, decide-se comprar um lote na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha e muda-se a produção para esta região. Inicialmente, o previsto era que em Albergaria ficasse apenas um armazém de distribuição, mas as dificuldades em manter a fábrica na localização inicial foram tantas que a Plásticos optou por deslocalizar tudo.

Do grupo da Plásticos fazem parte três empresas, uma vez que, em 1999, a empresa - mãe compra o seu maior concorrente a nível nacional. Essa empresa produz actualmente os sacos chamados de 'maior valor acrescentado', como por exemplo, sacos com impressão de fotografia; a empresa-mãe tem a produção dos sacos para o retalho (hipermercados, por exemplo) e a Plásticos, todos os produtos de utilização industrial.

A Plásticos encontra-se a preparar o seu sistema de gestão da qualidade, e também em fase de certificação pela ISO 9001:2000.

Com muito poucos níveis hierárquicos, a tomada de decisão é ainda muito centralizada. O administrador (também fundador) está muito presente na gestão operacional desta empresa, assim como nas restantes empresas do grupo. As principais orientações são suas, beneficiando contudo, do auxílio de um responsável máximo em cada empresa.

Na política de recursos humanos, importa salientar que se aposta numa polivalência de funções e que, ao nível dos quadros e das equipas de gestão portanto, se tenta 'fazer o máximo com o mínimo possível'. O número de pessoas é, assim, o mínimo sem que com isso se comprometa a qualidade da gestão da empresa, mas sempre com a preocupação de viabilizar o projecto.

O principal ponto forte da empresa identificado pelo entrevistado, foi a estrutura humana. Mas, por outro lado, o ponto mais fraco é a formação das pessoas. Não tanto ao nível das equipas de gestão, ou mesmo das áreas mais administrativas, mas sobretudo na produção. O mercado espanhol foi apontado como a principal ameaça e simultaneamente, a principal oportunidade.

A equipa de gestão da Plásticos é constituída pelo director geral, por uma pessoa na logística, uma pessoa na área comercial, e outra na qualidade. A produção é acumulada pelo director geral, entrevistado para este trabalho. A área administrativa e financeira é gerida centralmente para as três empresas do grupo.

É uma equipa muito dedicada; que partilha um objectivo comum: fazer crescer a empresa. Uma fragilidade apontada à equipa foi a insegurança que por vezes demonstra na tomada de decisão;

a equipa da Plásticos podia ser mais proactiva, ter menos “medo” de correr riscos. Para a equipa os factores que mais a motivam para inovar são o gosto pela função exercida e a vontade de criar ou modificar algo. Nenhum aspecto foi referido como menos motivador, no caso concreto da Plásticos.

O papel da equipa para o desenvolvimento da empresa é fundamental; se a empresa perdesse qualquer um deles, com certeza que perderia muito. A substituição não é impossível, mas os danos seriam muito graves. É muito difícil encontrar as pessoas certas para um determinado projecto; o contributo das equipas é determinante no sucesso ou insucesso de uma empresa.

Inovação e Empreendedorismo

Uma empresa empreendedora é uma empresa que não se deixa morrer; é uma empresa que contraria o ciclo de vida. Este tipo de empresa procura novos clientes, novas soluções, novos produtos. Nunca se satisfaz, nunca se cansa. Uma empresa empreendedora tem de arriscar; tem de conviver bem com o risco.

O conceito de Inovação aparece, no caso da Plásticos, associado a mudança, a novas soluções, novos produtos e valor. A importância da inovação traduz-se na sobrevivência das empresas: inovar é preciso para existir, para sobreviver no mercado.

A inovação que se fez com maior impacto para a Plásticos nos últimos tempos, foi ao nível do serviço, novos métodos de produção, novas formas de organização e novos mercados. A inovação nos produtos teve um menor impacto, até porque já estava a ser feito por outros. Nenhuma das mudanças ocorridas foi percebida como nova pelo sector. A inovação de processo está bastante presente, sobretudo ao nível da produção, e também por influência da implementação do sistema da qualidade, que inevitavelmente traz mudanças de processo e mesmo de novas formas de organização. Em termos tecnológicos, mais concretamente, na tecnologia utilizada, a empresa considera que está na terceira linha do que de melhor existe; ou seja, a primeira linha é a investigação, a segunda linha a aplicação dessa investigação e depois os que aproveitam essa experiência, que é o caso da Plásticos. Para as equipas de gestão, o maior impacto deu-se na inovação nas formas de organização e nos novos produtos.

Dos recursos mencionados - informação, conhecimento, capital, tecnologia, pessoas - a tecnologia e as pessoas foram claramente evidenciados. A importância da tecnologia, sobretudo a produtiva, prende-se também com o facto de esta ser uma indústria bastante automatizada. Para a equipa os recursos mais importantes para a inovação são a tecnologia e as pessoas.

4.5.2 A análise global de líderes e liderados

Nesta análise vão ser tidos em conta, por um lado, as opiniões dos líderes entrevistados, e por outro, a opinião dos elementos que formam as equipas empreendedoras, e que apoiam estes líderes na gestão das suas empresas.

A análise dos dados, para cada uma das forças motoras do empreendedorismo - Pessoas, Inovação, Recursos - tem em conta duas unidades de análise: a EMPRESA e a REGIÃO (dados agregados).

PESSOAS

Nesta componente, foram analisadas as opiniões de líderes e equipas relativamente ao papel das pessoas para a inovação e empreendedorismo nas empresas.

Aos líderes foi solicitado que se pronunciassem sobre eles próprios, enquanto líderes empreendedores, sobre as suas equipas de gestão e sobre as pessoas ou redes de contactos que consideram mais importantes para a sua empresa, numa óptica de inovação e empreendedorismo.

As equipas pronunciaram-se, neste ponto, sobre a sua motivação para inovar e empreender e sobre o papel do líder no incentivo à inovação e aos comportamentos empreendedores, bem como sobre a política de gestão de pessoas das suas empresas.

Os líderes entrevistados são unânimes em alguns dos aspectos que consideram como essenciais à inovação e empreendedorismo nas empresas. Todos referiram o papel indiscutível das pessoas no desenvolvimento de um espírito verdadeiramente empreendedor nas empresas. As equipas merecem um lugar de destaque nesta missão, mas as redes de contactos⁹³ foram também muito referidas e valorizadas.

O quadro que se segue permite uma análise facilitada das conclusões sobre os principais contributos dos líderes relativamente a esta força motora do empreendedorismo.

⁹³ Foram dados alguns exemplos de redes e parcerias, bem como de modelos inspiradores, cuja influência na capacidade de inovar e empreender foi muito significativa, em diversas fases do ciclo de vida das empresas estudadas.

Líder Empreendedor		
Sobre Si Próprio	Motivação e Inspiração	<p>A motivação para os fundadores encontra-se sobretudo na vontade de, através de um projecto próprio, concretizar ideias que a trabalhar para outros não era possível.</p> <p>Para os que adquiriram ou conquistaram a liderança, as motivações são diversas, e vão desde a progressão na carreira até à responsabilidade social que sentiam perante aqueles que com eles trabalhavam e deles dependiam para manter os seus empregos.</p> <p>A inspiração encontraram-na nos amigos, na família, nas pessoas com quem trabalhavam.</p>
	Competências mais Importantes	Rigor. Competências técnicas e de gestão. Contudo, as competências mais importantes são as Humanas.
	Maiores Dificuldades Sentidas	Gestão de pessoas e gestão financeira são os domínios onde os líderes identificaram as suas maiores dificuldades.
	Auto - Imagem	Pessoas comuns, com posicionamento perante a vida e os negócios idêntico ao que tinham antes do empresariado. Pessoas com muitos projectos e optimistas.
Equipas Empreendedoras		
Sobre as Suas Pessoas	Caracterização	Todas as equipas são jovens e dinâmicas, na voz dos seus líderes. Coesas e motivadas, estão, na generalidade das opiniões, unidas em torno de um mesmo objectivo.
	Pontos Fortes e Pontos Fracos	<p>Boa formação técnica, empenhamento e dedicação. Capacidade de adaptação à mudança e dignas de confiança foram pontos fortes apontados.</p> <p>Os pontos fracos incidiram sobretudo nalguma inexperiência por serem jovens, nalguns casos a formação académica e a formação humana, mais pobre comparada com a técnica - científica.</p>
	Papel da Equipa na Criação e Desenvolvimento da Empresa	As equipas são determinantes nas empresas. São elas as responsáveis pela 'execução' da inovação. É seu, o papel principal, no desafio de empreender com sucesso.
	Equipa Ideal?	A generalidade das opiniões aponta para a não existência de uma equipa ideal. Se existir, ela é circunstancial e pode ser a da empresa, uma vez que, em se tratando de pessoas, não há fórmulas, tudo depende da liderança. A liderança pode construir uma 'equipa ideal'.
Redes, Contactos, Modelos		
Sobre Outras Pessoas	Contactos mais Importantes	<p>Os contactos referidos como mais importantes são aqueles que se ligam com o mercado: clientes, reais e potenciais; fornecedores e parceiros.</p> <p>As Universidades foram também referidas como fonte de conhecimento, apesar de evidenciada a sua inércia e afastamento das empresas.</p>
	Pessoas que serviram de Modelo ou foram determinantes no Sucesso da Empresa	<p>Família.</p> <p>Amigos em lugares chave e colegas de curso, que entretanto criaram empresas.</p> <p>Clientes.</p>

Quadro 4-10

Síntese das opiniões dos líderes entrevistados. Dados das empresas, 2003.

"Uma equipa constrói um negócio; um indivíduo ganha a vida" (Timmons, 1994)

As **equipas** são da opinião que a política de gestão de recursos humanos das suas empresas tem em conta as necessidades e a condição humana dos colaboradores. A esmagadora maioria dos inquiridos (82%) considera que as pessoas são tratadas como tal, e 64% afirmam existir acções concretas de gestão de recursos humanos que reforçam esse tratamento. Relativamente ao tratamento das pessoas, apesar de seis dos sete casos se aproximarem muito da média agregada, numa das empresas, apenas uma em quatro respostas considera que as pessoas são tratadas como tal. Mais de metade dos inquiridos, considera que existe preocupação com as pessoas, desde que isso não acarrete custos para a empresa.

Os mais de 14% de opiniões que consideram existir uma cultura de intimidação e rispidez nos relacionamentos entre as pessoas, dizem respeito a respostas em dois casos apenas.

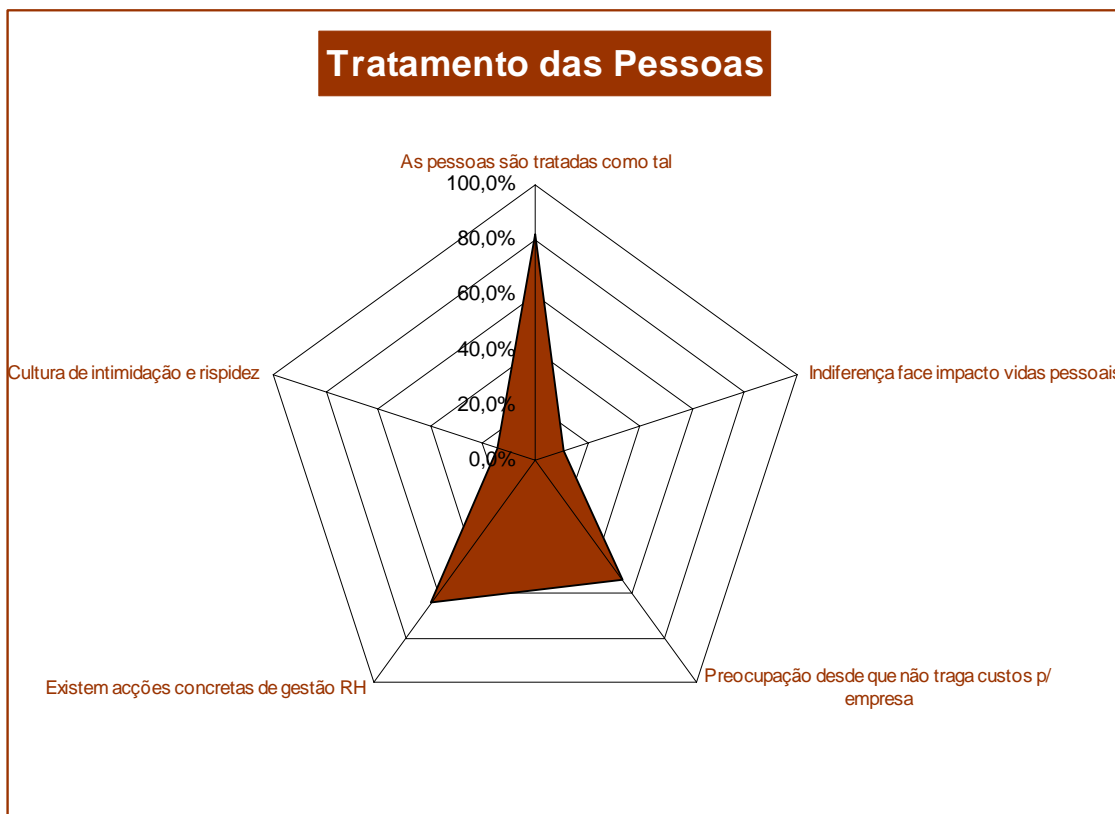
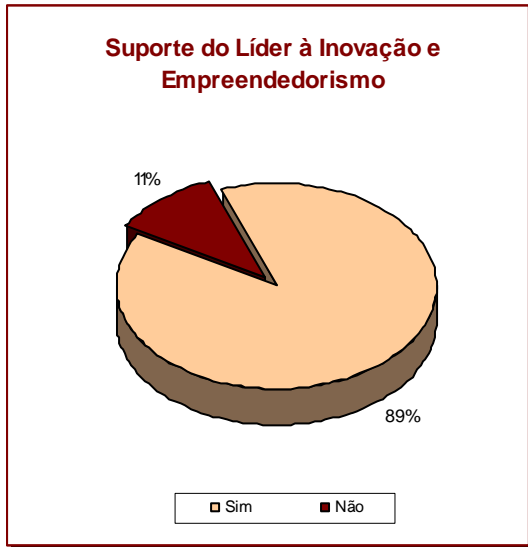


Gráfico 4-18

Opiniões dos inquiridos relativamente ao tratamento das pessoas.

O papel do líder na promoção da inovação e empreendedorismo é visto pelas equipas como muito positivo, nos seus casos concretos.



A esmagadora maioria dos inquiridos considera que o líder apoia e suporta as suas equipas no seu trabalho para a inovação e empreendedorismo. Apenas em dois dos casos, as respostas não foram unânimes face a esta questão. Contudo, a maioria também respondeu “sim”.

Gráfico 4-19

Opiniões dos inquiridos relativamente ao papel do líder.

No que diz respeito à motivação, as equipas pronunciaram-se sobre os factores que, na generalidade e no caso concreto da suas empresas, mais ou menos influência têm na motivação para inovar e empreender.

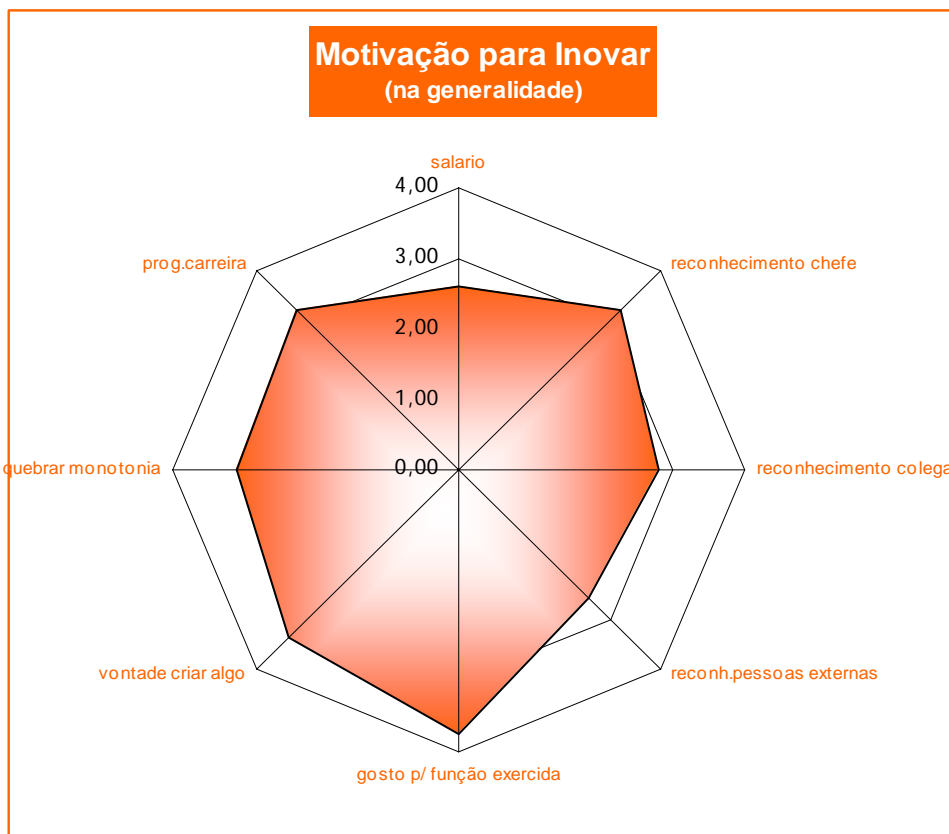


Gráfico 4-20

Opiniões dos inquiridos relativamente aos factores que, na generalidade, mais influenciam a sua motivação para inovar e empreender. Escala: 1 - pouca influência; 4 - muita influência.

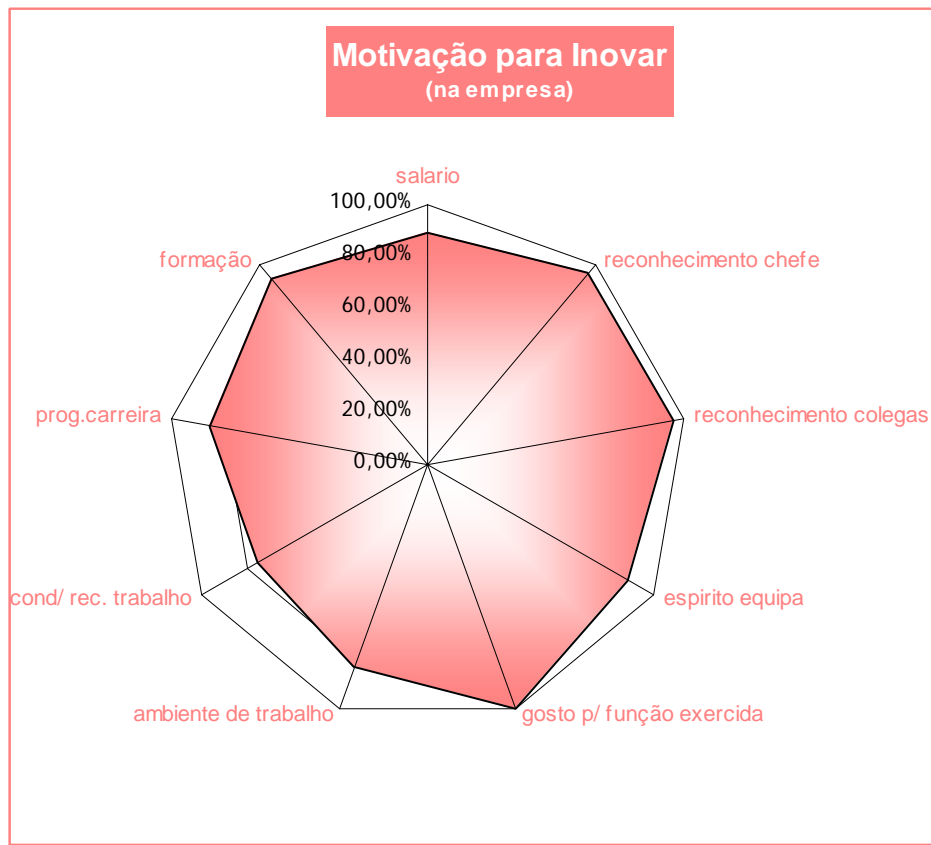


Gráfico 4-21

Opiniões dos inquiridos relativamente aos factores que, na empresa, mais os motivam para inovar e empreender. Escala: 1 -motivador; 0 - desmotivador.

Como se pode verificar pelos gráficos, o gosto pela função e a vontade de criar algo novo, são os factores que, na generalidade, mais influenciam a motivação das equipas para inovar e empreender. O factor que menos influência exerce é o reconhecimento de pessoas e entidades externas à empresa.

No caso concreto da empresa a que pertencem, o gosto pela função que exercem é o factor que mais os motiva para inovar e empreender. Este factor mereceu mesmo a unanimidade das 28 respostas. O factor imediatamente a seguir apontado como mais motivador, foi o reconhecimento das pessoas com quem trabalham: chefes e colegas. Os factores menos motivadores foram as condições e recursos de trabalho.

INOVAÇÃO

A Inovação é a segunda força motora a ser analisada neste trabalho. Pretende-se, à semelhança do que aconteceu com as Pessoas, que a análise comparada de líderes e equipas, permita perceber as principais diferenças, bem como os pontos comuns nas duas visões.

Relativamente às equipas, apresentam-se alguns gráficos que mostram as opiniões do conjunto da amostra, para os principais aspectos.

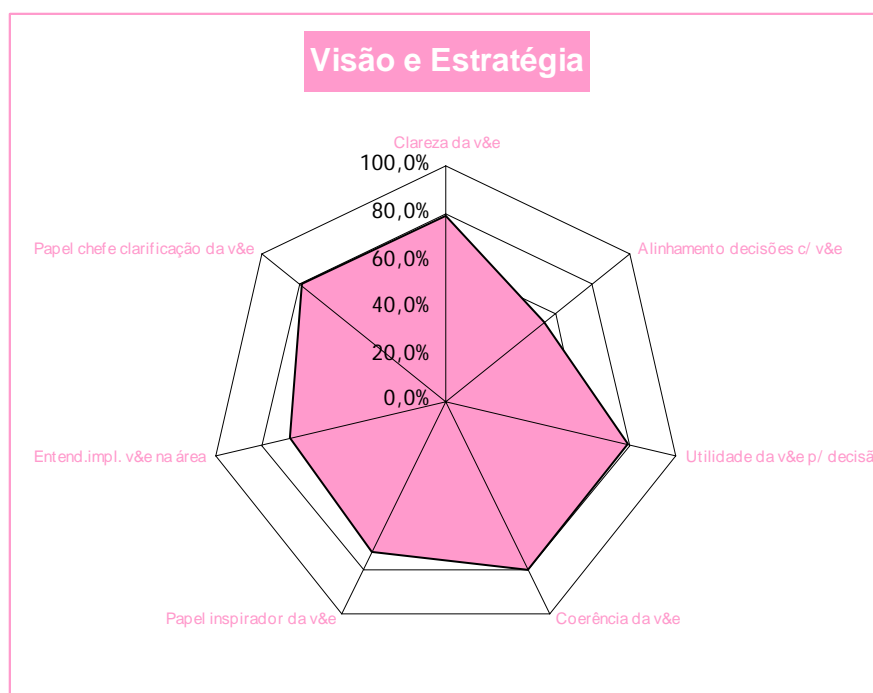


Gráfico 4-22

Opiniões dos inquiridos relativamente à Visão e Estratégia da empresa.

A maioria dos inquiridos (78, 6%) considera que a visão e a estratégia são claras, coerentes e úteis para a tomada de decisão. A mesma percentagem também considera que o chefe ou o líder ajudou a clarificar a visão e a estratégia para a sua área.

Quanto à tolerância ao insucesso e à propensão para correr riscos, 78,6% dos inquiridos considera que existe uma cultura de experimentação na empresa, contando que isso não tenha consequências para o mercado. Apesar da maioria das respostas apontarem neste sentido, existe um caso em que a tolerância os erros é manifestamente menor, assim como a propensão para correr riscos. Nesse caso, apenas 1 inquirido em 5, considera que a partilha de erros é incentivada e que estes são tidos como indicador de iniciativa e coragem. Já num outro caso, passa-se exactamente o contrário; a tolerância ao risco, erros e fracasso parece bastante elevada.

Neste aspecto em particular, verifica-se pela opinião das equipas, que existe um significativo desvio relativamente à média, entre os casos estudados, facto que já não acontece entre os inquiridos em cada caso. Este facto pode indicar que as realidades são significativamente diferentes nos casos analisados.

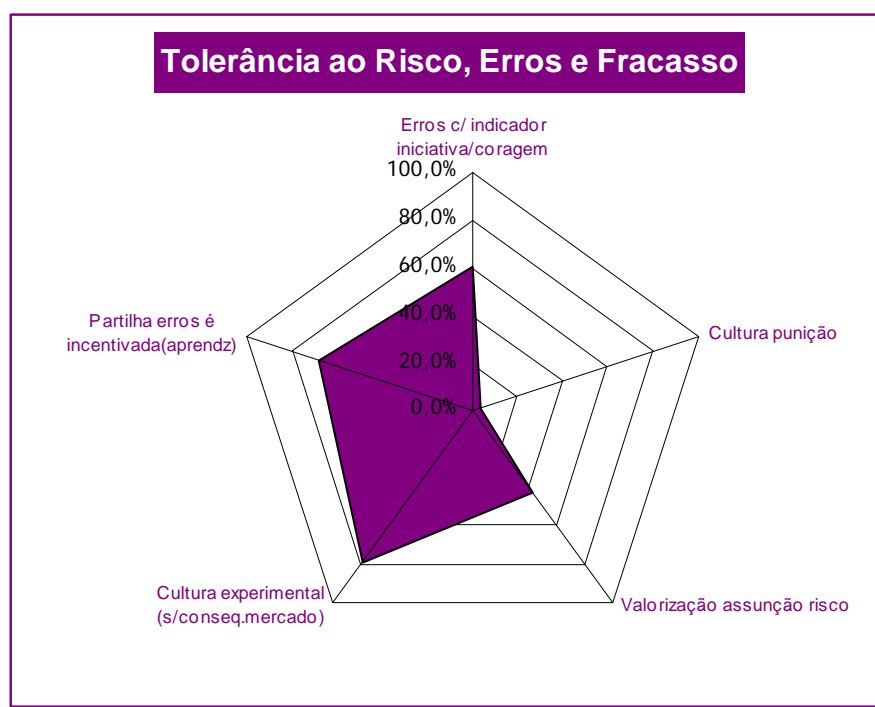


Gráfico 4-23

Opiniões dos inquiridos relativamente à Tolerância ao Risco, Erros e Fracasso da empresa.

Cerca de 75% dos inquiridos considera que a sua empresa recompensa os empreendedores e 60,7% entende que os comportamentos inovadores são sempre incentivados. Apenas cerca de 10% afirmam que as falhas afectam a progressão na carreira.

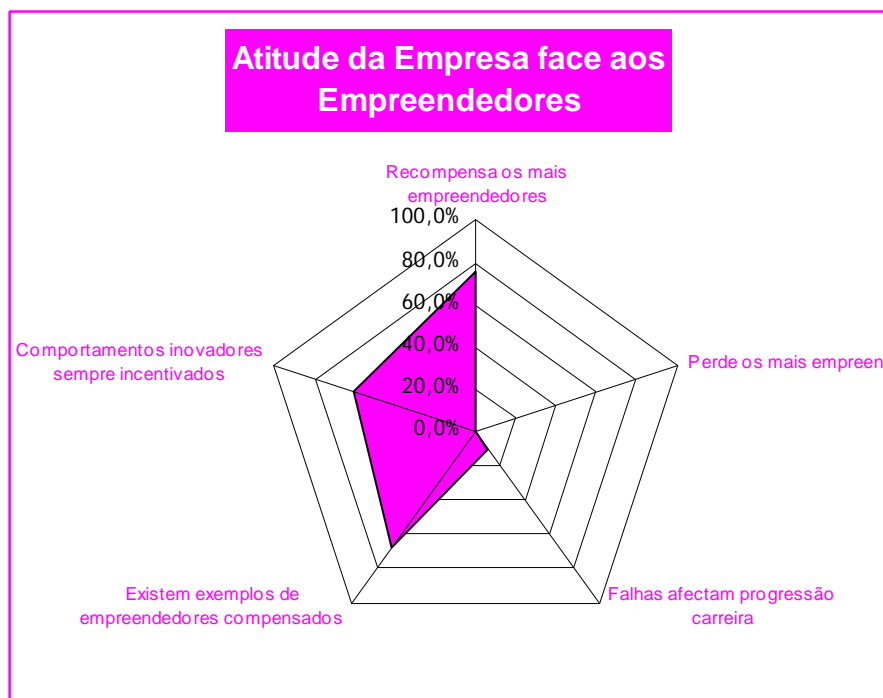


Gráfico 4-24

Opiniões dos inquiridos relativamente à Atitude da empresa face aos empreendedores.

Relativamente ao impacto dos tipos de inovação ocorridos na empresa nos últimos anos, na opinião dos líderes, o tipo de inovação com maior impacto nas suas empresas, é, claramente a inovação de produto (considerada com grande impacto em cinco dos sete casos estudados). De seguida aparecem os novos métodos de produção, mas já com três respostas apenas.

Dos factores mais referidos como facilitadores da inovação, sobressai a formação das pessoas (técnica, de nível superior), a desburocratização dos processos de registo de marcas e patentes e de homologação de produtos, as estruturas de apoio (universidades e outros organismos de investigação e transferência tecnológica), a proximidade aos mercados e a “vontade estratégica” do poder decisório das empresas.

A generalidade dos entrevistados considera que as empresas portuguesas são pouco inovadoras, e os sectores em que se encontram também.

Já as equipas consideraram que a inovação com maior impacto se deu ao nível do produto. Daqueles tipos de inovação assinalados como tendo tido forte impacto na empresa, temos ainda os métodos de produção e os mercados. Nos serviços, foi onde a inovação ocorrida (quando ocorrida) teve menor impacto na empresa.

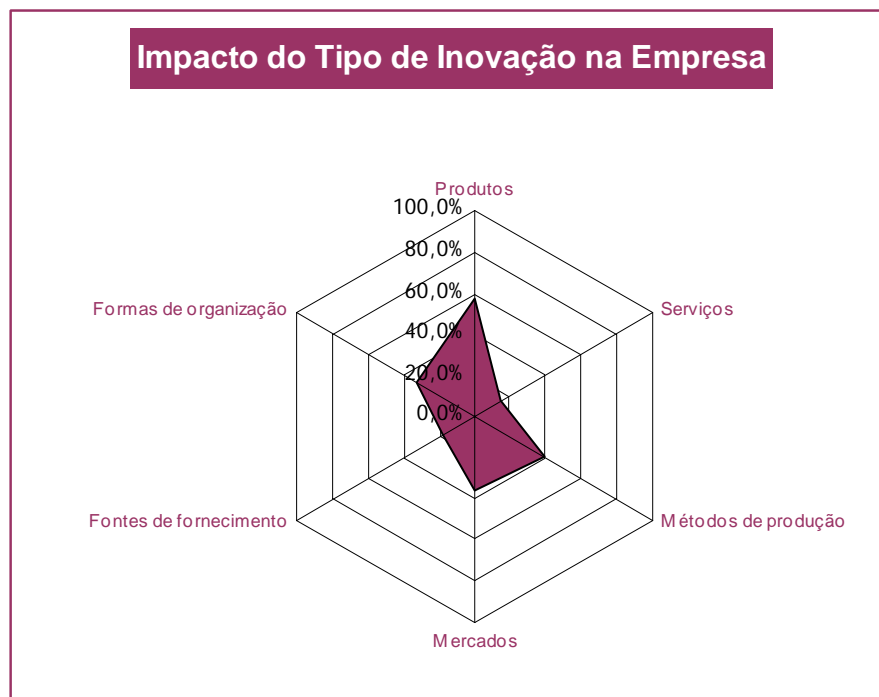


Gráfico 4-25

Opiniões dos inquiridos relativamente ao Impacto do Tipo de Inovação na Empresa.

Ainda relativamente à opinião das equipas acerca de alguns aspectos que podem contribuir para um clima mais empreendedor na empresa, importa realçar que, a maioria dos inquiridos considera que o processo de tomada de decisão não é facilitado (57, 1%); parecem existir também, opiniões bastante diferentes entre os inquiridos de um dos casos de estudo, no qual metade respondeu "sim" e a outra metade "não".

Um outro aspecto constatado é que parece não existir uma percepção muito clara entre as equipas do que são ou onde estão, os "grupos de projecto", já que em quatro das sete empresas, não há consenso quanto ao facto de existir ou não um grupo de projecto.

A grande maioria das respostas dos elementos das equipas dos casos estudados, apontam para que é prática comum as empresas comunicarem a verdade (85%). Também mais de metade dos inquiridos considera que a generalidade da informação é partilhada.

RECURSOS

Relativamente aos recursos, foi indagado junto das equipas de gestão opinião acerca da importância dos vários recursos, da sua dificuldade de acesso e sobre as fontes com maior impacto para a empresa. Os resultados, agregados, estão sintetizados nos gráficos que se seguem.

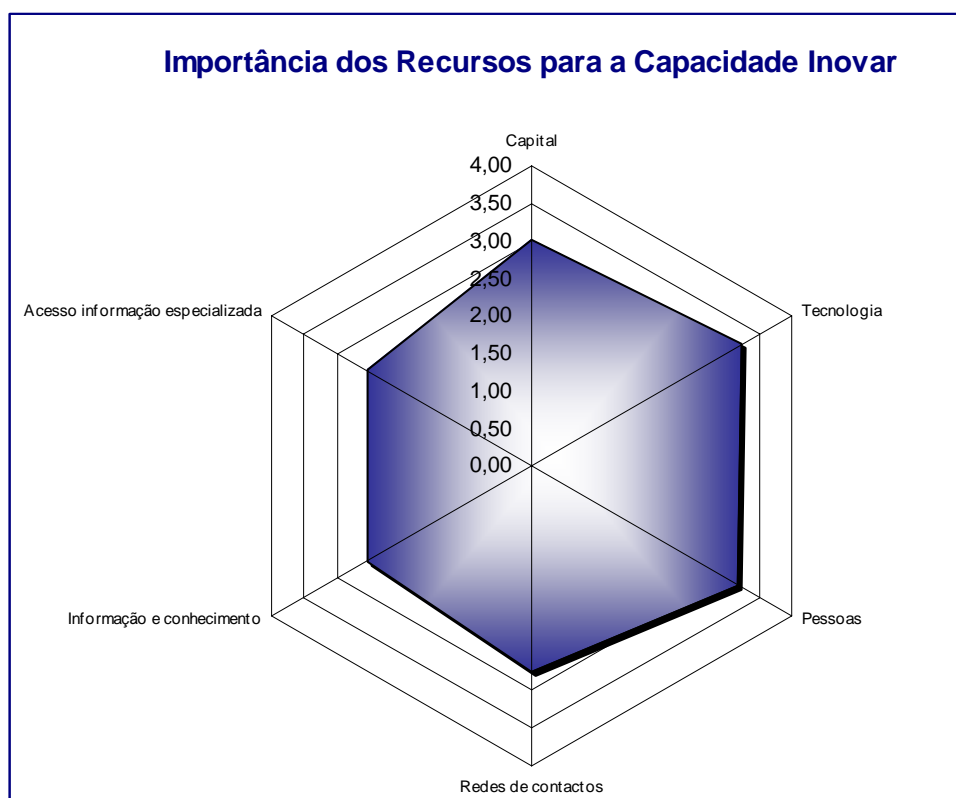


Gráfico 4-26

Opiniões dos inquiridos relativamente à Importância dos Recursos para Inovação.

Numa escala em que 1 - pouco importante e 4 - muito importante, os inquiridos consideraram a Tecnologia como o recurso mais importante para a capacidade de inovar das empresas. Imediatamente a seguir aparecem as Pessoas (este recurso com 3.18 e a Tecnologia com 3.21, considerando as médias⁹⁴ das respostas).

O gráfico 4-27 apresenta, para estes dois recursos as médias de cada empresa (eixos de 1 a 7) em comparação com a média agregada dos sete casos de estudo (eixo 8 no gráfico).

⁹⁴ Embora a média seja uma medida estatística usada para descrever variáveis contínuas (Quivy e Campenhoudt, 1998) neste caso optou-se por usá-la, dado que se pretendeu representar apenas uma tendência e, desta forma simplificada, perceber, por aproximação, quais os recursos mais importantes para os inquiridos.

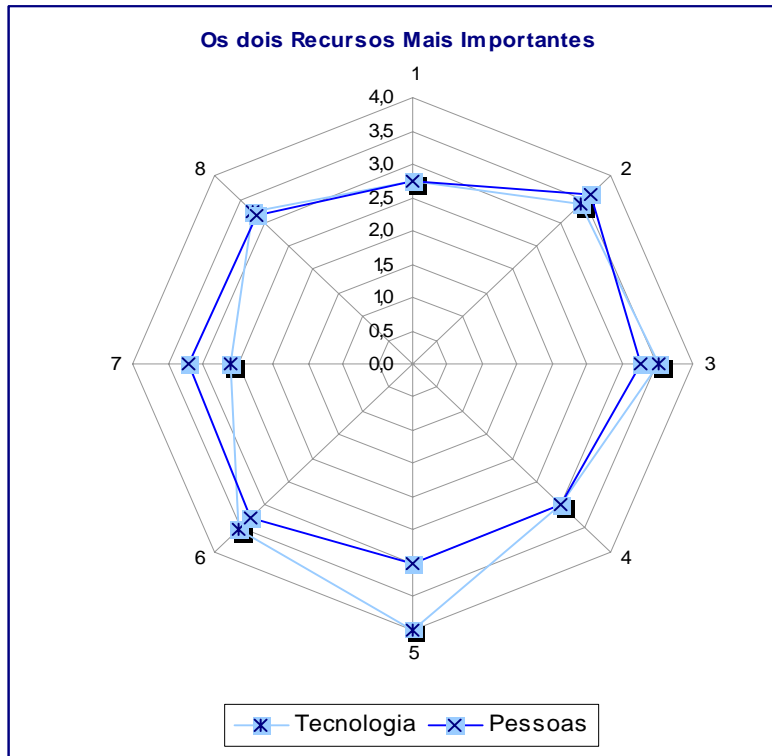


Gráfico 4-27

Tecnologia e Pessoas: médias dos 7 casos; 8 média geral.

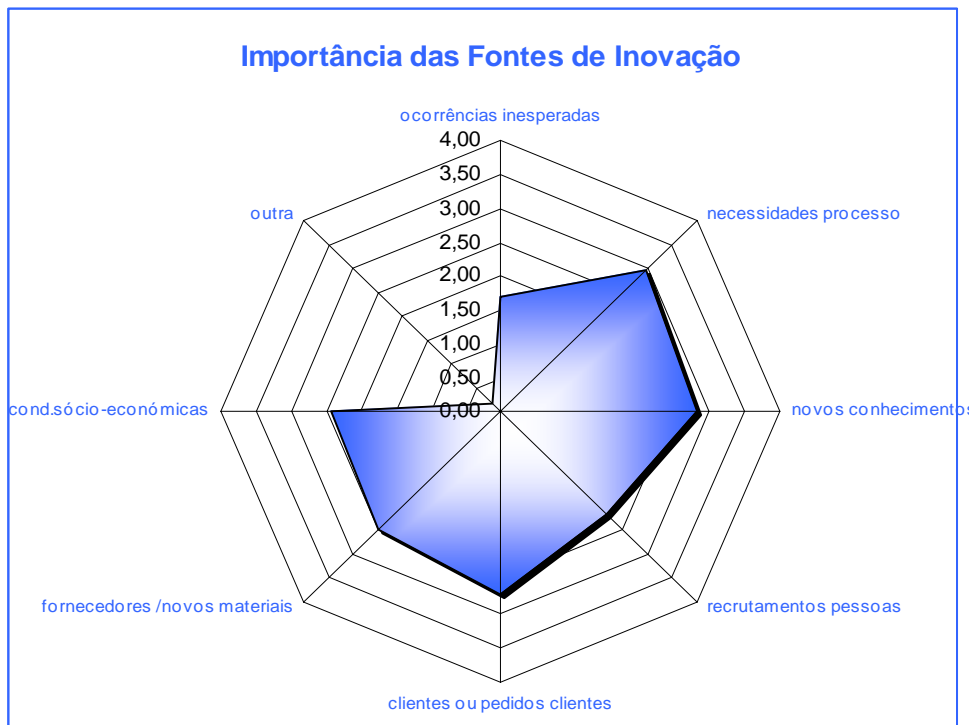


Gráfico 4-28

Opiniões dos inquiridos relativamente à Importância das Fontes de Inovação.

Relativamente às fontes e à sua importância, as equipas consideraram as Necessidades de Processo ou Novos Processos e os Novos Conhecimentos como os mais relevantes.

O gráfico seguinte, mostra o comportamento dos recursos considerados, em média, mais importantes em cada uma das empresas estudadas. As empresas estão representadas de 1 a 7; o eixo 8 diz respeito à média agregada da amostra.

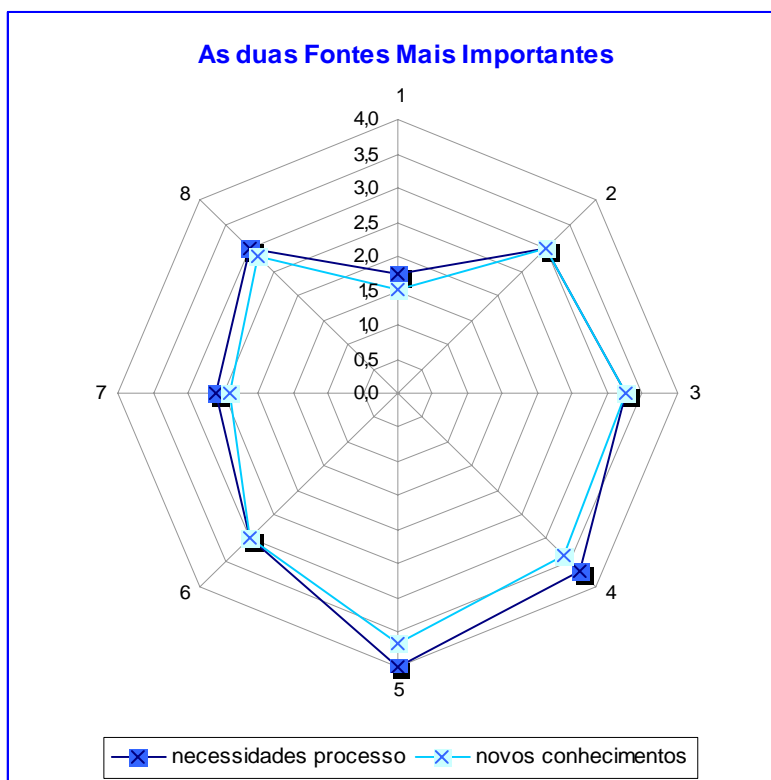


Gráfico 4-29

Processo e Conhecimento: médias dos 7 casos; 8 média geral.

Os recursos considerados mais difíceis de obter foram o Capital e as Pessoas, mas ainda assim, relativamente pouca dificuldade é associada ao acesso dos recursos (Capital e Pessoas têm 2,0 em 4,0, numa escala crescente de dificuldade de obtenção).

A visão dos líderes sobre a importância dos recursos para a inovação e o empreendedorismo nas empresas, aponta para a importância de todos os recursos. Contudo, evidenciam-se as Pessoas e as Redes de Contactos. O Capital e o Conhecimento também são apontados como bastante importantes pela maioria dos líderes entrevistados.

O acesso é mais dificultado no caso das Pessoas e do Capital. As Pessoas foi também o recurso considerado mais difícil de gerir, mas que mais contribui para a inovação e para o empreendedorismo. O capital foi, na maioria dos casos, referido como de difícil acesso na fase de arranque das empresas.

4.6 Conclusões do estudo de caso

O estudo de caso realizado na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha contou com a colaboração de sete empresas de vários sectores da Indústria Transformadora. A recolha de informação foi feita essencialmente junto das empresas, em dois momentos. Inicialmente, foram realizadas entrevistas aos líderes, nalguns casos fundadores; posteriormente, realizou-se um inquérito por questionário às equipas que os apoiam na gestão.

As empresas que fizeram parte da amostra são empresas consideradas em fase de ciclo de vida pós *start-up*, já que, em todos os casos, têm mais de dez anos de existência. São empresas de origem portuguesa em seis dos casos, de várias dimensões, não ultrapassando contudo as 300 pessoas, nem os 15 milhões de euros de volume de negócios.

A síntese das conclusões é feita com base em algumas matrizes morfológicas que, relativamente a alguns aspectos estudados, comparam os vários casos e evidenciam as diferenças entre eles. O estudo de caso é concluído com um quadro resumo, onde se podem encontrar as principais ideias relativas a cada uma das forças do modelo, para líderes e equipas empreendedoras.

Assim, e num primeiro momento, observa-se alguns dos casos mais desviantes à média, nos quais se inclui a motivação das pessoas.

A análise dos desvios de respostas face à média de um caso e, de desvio das médias dos casos face ao total da amostra, permite constatar que existem três casos de empresas nas quais, relativamente aos factores que, na generalidade, influenciam a motivação das pessoas, o Salário e a Progressão na Carreira, é para um dos casos, bastante mais importante que para os restantes. Bem como, apesar de na maioria dos casos, a Vontade de Criar Algo ser apontado como bastante motivador, numa das empresas este factor foi bastante menos referido⁹⁵.

Relativamente aos factores que, em cada caso concreto, mais ou menos motivam as pessoas, salienta-se um caso em que o Salário é apontado como menos motivador (dois em quatro inquiridos responderam 0 = desmotivador), enquanto nos restantes casos este factor foi, em média, apontado como motivador. Outros factores menos consensuais nas empresas estudadas, foram as Condições e o Ambiente de Trabalho e o Reconhecimento dos Colegas.

O gráfico 4-30, da página seguinte, apresenta uma representação desta constatação.

⁹⁵ A média dos casos é 3,4, com um desvio padrão médio de 0,4 (escala: 1 - pouca influência, 4 – muita influência); a média da empresa em causa é de 2,6.

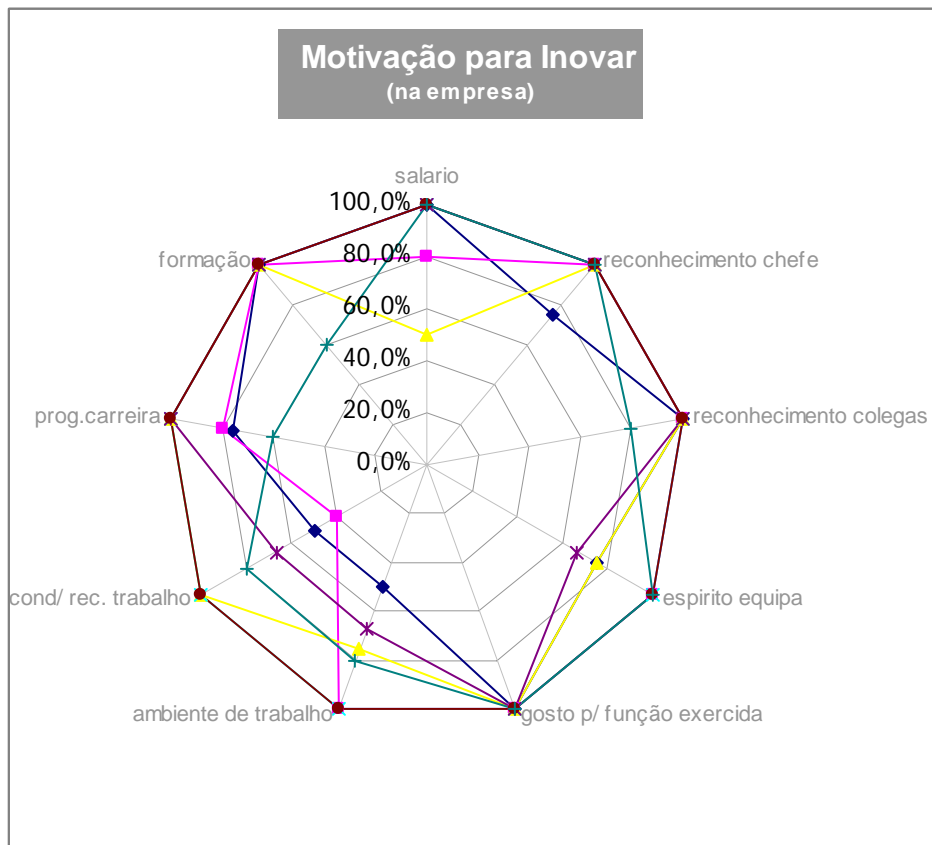


Gráfico 4-30

Factores que motivam as equipas para a inovação. Representação dos sete casos estudados.

Ainda recorrendo a esta mesma análise dos desvios à média, verifica-se que, relativamente à importância dos recursos para a capacidade de inovar, numa das empresas, a Tecnologia e o Conhecimento são considerados substancialmente menos importantes que na média das restantes.

De igual forma, e desta vez relativamente às fontes de inovação, para um dos casos estudados, a fonte Novos Fornecedores e Novos Materiais é considerado bastante mais importante que a média⁹⁶.

⁹⁶ A média da empresa é 4,0, com desvio padrão de 0,7 enquanto a média do total da amostra é 2,77, com desvio padrão de 0,5.

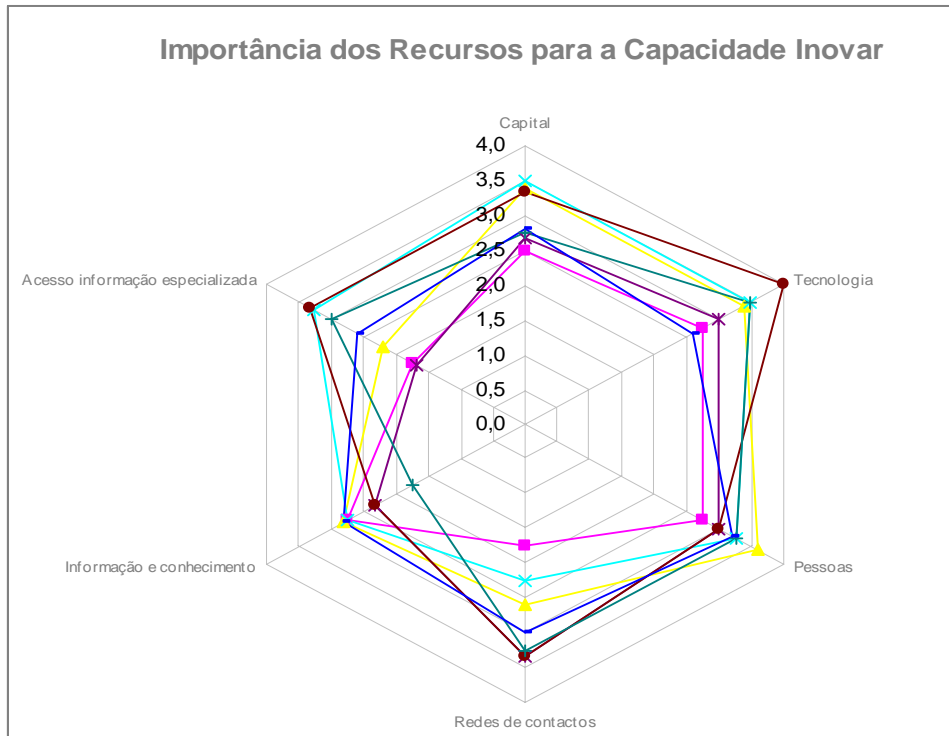


Gráfico 4-31

Importância dos recursos para a inovação, segundo as opiniões das equipas. Representação dos sete casos estudados. Escala: 1 - pouco importante; 4 - muito importante.

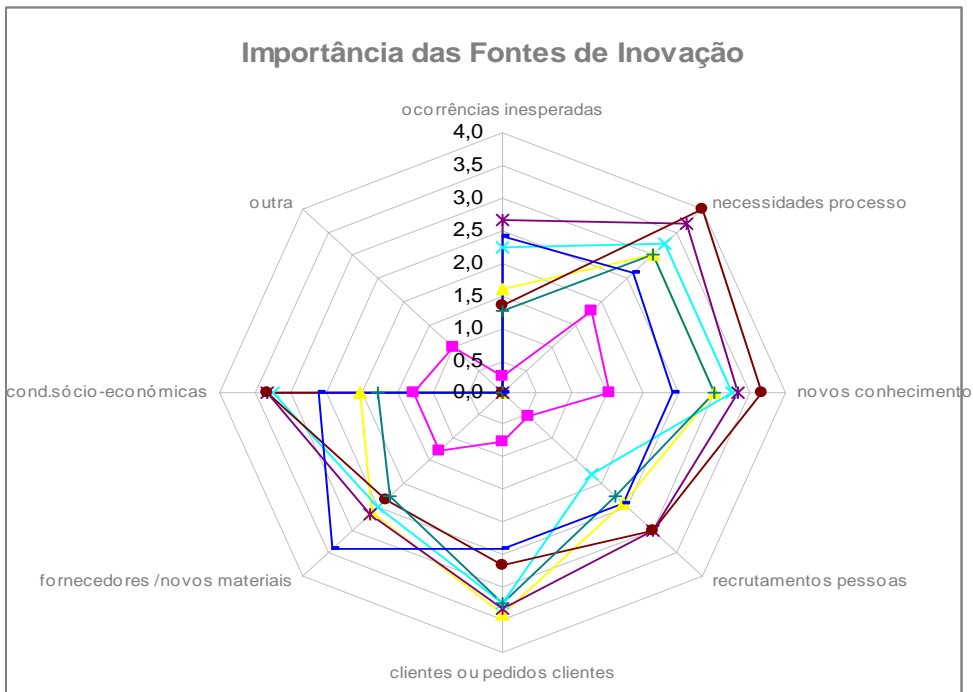


Gráfico 4-32

Importância das fontes de inovação, segundo as opiniões das equipas. Representação dos sete casos estudados. Escala: 1 - pouco importante; 4 - muito importante.

Ainda relativamente ao último gráfico apresentado, torna-se evidente que num dos casos estudados a importância dada à generalidade das fontes de inovação é manifestamente inferior em relação aos restantes; contudo, esta situação deve-se às não respostas que, neste caso concreto, condicionaram significativamente os resultados.

O estudo realizado permitiu verificar que as principais motivações da inovação e empreendedorismo nas empresas se prendem, para líderes e liderados, com a vontade de levar a cabo um desafio maior, que possibilite o desenvolvimento de ideias e a realização profissional e pessoal através de um trabalho interessante.

Parece também claro que, para as empresas estudadas, as equipas empreendedoras, suportam, indiscutivelmente, a acção dos seus líderes e são, sobretudo elas, as responsáveis pela 'execução' da inovação. O papel da liderança foi, claramente, enaltecido e valorizado pela generalidade das pessoas que manifestaram as suas opiniões. O papel inspirador e orientador de uma 'boa' liderança, parece assim determinante para o bom desempenho das equipas e, os dois em conjunto, para o sucesso das empresas.

A formação e preparação das pessoas sobressaíram como uma das apostas a fazer, pois actualmente, constituem, para a generalidade dos casos estudados, um ponto fraco. A maior dificuldade dos líderes empreendedores, segundo eles próprios, está, na maioria dos casos, na gestão das pessoas. Para as equipas, o reconhecimento do líder e a sua acção de suporte à actividade empreendedora, constituem factores de motivação muito importantes, assim como o exercício de uma função interessante.

Na maioria das empresas, foi referida alguma resistência à assunção de riscos, quer por parte de líderes, quer por parte das equipas. A tolerância aos erros é relativa, mas a cultura de experimentação nas empresas ainda muito imatura.

O impacto das três forças motoras na perpetuação do espírito empreendedor numa empresa, para além da fase inicial do seu ciclo de vida, é assumido por todos os que colaboraram neste estudo. Contudo, as Pessoas são tidas como uma força verdadeiramente motora do empreendedorismo nas empresas. São as pessoas que constituem o corpo humano de uma empresa e a forma como trabalham em conjunto que determinam toda a actividade.

Nos Recursos, destacam-se a Tecnologia, as Pessoas e as Redes de Contacto, estas últimas sobretudo na fase de arranque das empresas. Também, e sobretudo nesta fase, foi evidenciada a importância do acesso ao capital como factor determinante de sucesso.

A Inovação com maior impacto na actividade das empresas estudadas é, claramente, a inovação ao nível de produto e métodos de produção. Em poucos dos casos, se verificou algum tipo de inovação com impacto no sector.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES			
LÍDERES		EQUIPAS	
Pessoas	<p>Principal motivação: criar um projecto próprio, desenvolver ideias. Inspiração e modelos na família, nos amigos e nos colegas de curso. Competências mais importantes: técnicas, gestão e humanas. Maiores dificuldades: na gestão de pessoas e na gestão financeira. Vêem as suas equipas como jovens, dinâmicas, comprometidas com o projecto e motivadas; os pontos fracos estão na formação e nalguma in experiência, dada a sua juventude. As equipas são responsáveis pela 'execução' da inovação. Os contactos mais importantes são as ligações ao mercado: clientes e fornecedores. Também as Universidades.</p>	<p>Maioritariamente do sexo masculino, possuem formação de nível médio e superior sobretudo em áreas tecnológicas. São jovens (todos têm menos de 45 anos de idade). As áreas em que assumem responsabilidades são, na maioria, a produção e a área técnica. São equipas com alguma estabilidade, pois 50% dos elementos inquiridos encontram-se na empresa respectiva há mais de 5 anos. As pessoas são tratadas como tal nas suas empresas. Existem, segundo a maioria das opiniões, medidas concretas de gestão de recursos humanos que reforçam esta atitude.</p>	Pessoas
Inovação	<p>A inovação com maior impacto foi a ocorrida ao nível do produto. Com bastante menos impacto aparecem os Novos Métodos de Produção. Os factores considerados como facilitadores da inovação foram a formação das pessoas (que deve ser de nível superior e tecnológica), a desburocratização dos processos de registo de marcas e patentes e homologação de produtos, as estruturas de apoio, a proximidade aos mercados e a "vontade" dos líderes. A maioria dos entrevistados considera as empresas portuguesas pouco inovadoras, assim como os sectores em que se encontram.</p>	<p>Os comportamentos inovadores são, na opinião da maioria, sempre incentivados e os indivíduos considerados mais empreendedores recompensados por isso. Consideram que existe tolerância ao insucesso e que a cultura de experimentação é uma realidade na maioria das empresas, mas desde que isso não traga consequências negativas ao nível do mercado. Os tipos de inovação com maior impacto na empresa foram, em primeiro a inovação no Produto, e em menor escala a inovação de Métodos de Produção e Mercados.</p>	Inovação
Recursos	<p>Todos os recursos são considerados muito importantes; a ênfase é colocada na gestão integrada dos vários recursos. Ainda assim, ganharam alguma evidência as Pessoas e as Redes de Contactos, estas últimas sobretudo na fase de arranque das empresas. A dificuldade de acesso está no recurso Pessoas e Capital. As pessoas foram também o recurso considerado mais difícil de gerir, e o Capital, essencialmente no arranque da actividade .</p>	<p>A Tecnologia e as Pessoas são os recursos mais importantes para a capacidade de inovar e empreender. Os recursos mais difíceis de obter são as Pessoas e o Capital, embora relativa pouca dificuldade seja considerada. As fontes de inovação consideradas mais importantes foram as Necessidades de Processo ou Novos Processos e os Novos Conhecimentos.</p>	Recursos

Quadro 4-11

Síntese das principais conclusões sobre os casos estudados (Dados das empresas, 2003).

Conclusões e Contributos

Por que será que só conhecemos as respostas quando encontramos as perguntas?

Richard Bach

5.1 Principais conclusões

Neste último capítulo, procura-se sintetizar as principais conclusões do estudo realizado, em contraponto com os contributos da literatura, considerados mais significativos para a problemática em estudo. A actualidade e pertinência do tema poderão constituir justificação, aceitável ou não, para a ousadia de pretender perceber como inovam e empreendem as empresas em fases mais avançadas do seu ciclo de vida, como sendo o crescimento não inicial, a maturidade e estabilidade.

Deste ponto de partida, deu-se início a uma “viagem” pelos variados caminhos da investigação no domínio do empreendedorismo, nos últimos anos. A revisão literária, guiada pelo objectivo inicial deste trabalho, procurou reunir as principais correntes, com especial enfoque em autores que trataram o tema ao nível empresarial. O estudo realizado, durante esta fase da investigação, levou-nos até ao modelo que serviu o propósito de alicerçar a componente empírica da dissertação. Timmons (1994), propôs aquele a que chamou o modelo integrador das principais abordagens ao estudo do empreendedorismo nas empresas, capaz de explicar melhor, segundo o autor, os factores que determinam o sucesso de um acto empreendedor.

Pessoas (fundadores e equipas), Inovação (enquanto resultado de um processo de reconhecimento sistemático de oportunidades) e Recursos, são as forças motoras do empreendedorismo, segundo Timmons (1994). Estas forças encontram-se num contexto real, pelo que, as condições em que estas se verificam, o ajustamento entre elas e os resultados conseguidos, numa determinada empresa, são sempre circunstanciais. A forma como são potenciadas em contexto e tempo real, bem como, o cuidado, a continuidade e a razoabilidade

da sua gestão poderão determinar todo o percurso de uma organização, qualquer que seja a fase do seu ciclo de vida. O contributo das forças motoras está, decisivamente, dependente do ajustamento entre elas; isoladamente, não poderão acrescentar muito ao sucesso dos negócios. É pois, muito importante o entendimento e a comunhão do empreendedor e a sua equipa, a identificação desta com a oportunidade de mercado, bem como a capacidade de angariar e gerir os recursos necessários ao aproveitamento dessa oportunidade, entretanto reconhecida.

Na primeira dimensão do modelo analisada - *Pessoas* - estudaram-se os líderes, fundadores ou não, mas sempre responsáveis pelas equipas e pelos negócios; assim como foram estudadas as equipas que apoiam os líderes, na gestão das suas empresas. Em ambos os casos, procurou-se perceber quem são estas pessoas, que perfis apresentam, nomeadamente em termos de idade, sexo, formação de base e experiência profissional. Investigou-se também, como são formadas as equipas de gestão, quantos elementos possuem e quais os seus perfis, quais os seus pontos fortes e fracos, bem como, que factores mais as motivaram num momento inicial e que continuam a motivar para a inovação e para o empreendedorismo. Segundo Timmons, a actividade empreendedora está sustentada em dois pilares: por um lado, as atitudes e comportamentos, e, por outro, a experiência, competências, *know-how* e contactos. Assim, tentou-se perceber que motivações e atitudes apresentam os líderes e os liderados face ao fenómeno em estudo.

Relativamente à *Inovação*, segunda dimensão analisada, tentou-se entender qual o papel de líderes e liderados na promoção da inovação e na busca sistemática de oportunidades. As oportunidades podem ser consideradas como a ignição dos actos empreendedores (Timmons, 1994), pelo que importa estar atento ao mercado, às mudanças que nele ocorrem e que podem desencadear um processo empreendedor. As oportunidades emanam do mercado e são validadas por este, desde que consigam motivar a empresa a produzir um novo produto, ou serviço, ou a, de alguma forma, acrescentar valor para o cliente ou consumidor. Nesta dimensão do modelo tentou-se perceber, nos casos estudados, um pouco à luz da abordagem de Johannessen et al. (2001), que tipo de inovação é produzido, o grau de novidade que encerra e a abrangência dessa inovação (se é novo apenas na empresa ou também no sector). Procurou-se perceber também, os factores facilitadores da inovação nessas empresas, bem como, que processos, de forma sistemática, são levados a cabo, no sentido de se monitorar o mercado e as eventuais oportunidades que possam surgir.

Relativamente aos *Recursos*, a terceira dimensão analisada e a última das forças motoras do modelo de Timmons, foi investigada a importância dos recursos para a capacidade de inovar das empresas, a dificuldade de obtenção dos mesmos, bem como de gestão de alguns, a saber: Informação e Conhecimento, Pessoas e Redes de Contactos, Capital e Tecnologia. Para Timmons, os empreendedores possuem uma abordagem diferente à questão da obtenção e gestão dos

recursos, em síntese, o autor considera que os empreendedores tentam 'fazer o máximo com o mínimo possível'.

Os níveis de mudança e incerteza variam, nas empresas, em função do seu ciclo de vida, pelo que, estas se apresentam mais ou menos inovadoras em função do estágio de crescimento em que se encontram. Neste sentido, estudaram-se também as empresas, concretamente no que diz respeito à sua dimensão, origem, antiguidade, estrutura organizacional, principais elementos da sua cultura, sector de actividade e outros aspectos que puderam contribuir para as compreender melhor, enquanto ambientes mais ou menos facilitadores da actividade empreendedora.

A metodologia adoptada foi a do estudo de caso - estudos de casos múltiplos, em sete empresas da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, todas pertencentes à indústria transformadora - e os principais instrumentos de recolha de dados usados foram a entrevista semi-directiva, realizada aos líderes empreendedores, e o inquérito por questionário, dirigido às equipas de gestão.

As empresas seleccionadas para o estudo de caso, de várias dimensões e sectores, encontram-se todas em fases mais avançadas do seu ciclo de vida em que o enfoque da gestão é, por norma, colocado sobretudo na administração dos recursos conquistados e acumulados, sendo mais difícil manter uma actividade empreendedora, capaz de gerar a necessária renovação destas empresas (Timmons, 1994). Procurou-se, pois, recolher informação que permitisse perceber como, e com que impacto, Pessoas, Inovação e Recursos contribuem para criar e perpetuar o espírito empreendedor nas várias fases do ciclo de vida destas empresas, sobretudo naquelas em que o crescimento começa a diminuir: maturidade e estabilidade.

Do trabalho realizado foi possível concluir que, nas empresas alvo do estudo de caso, os líderes empreendedores consideram as suas equipas como as 'executoras' da inovação que acontece nas suas empresas, todas elas em fases avançadas do ciclo de vida. Esta 'opinião', comum a todos os líderes entrevistados, reforça a posição de Timmons, relativamente à importância do contributo das equipas de gestão na sobrevivência e expansão dos negócios. Consideram os líderes dos casos estudados, que as suas equipas são jovens e motivadas, embora com alguma inexperiência em alguns casos, bem como, com algumas lacunas em termos de formação, na generalidade das situações. As equipas consideram que, nas suas empresas, as pessoas são tratadas como tal, e que os seus líderes não descumam as medidas concretas na gestão dos recursos humanos, medidas essas que vêm reforçar esta atitude.

A inovação e o empreendedorismo, nestas empresas, acontecem também, por via do reforço das ligações ao mercado e pela valorização das redes e contactos com o exterior. Neste ponto, sai reforçada a posição de Timmons, na medida em que este realça, no seu modelo, o contributo de comportamentos e atitudes, competências e *know how*, mas também, dos contactos e das redes,

para a capacidade de inovar e empreender das empresas e, conseqüentemente, para o seu sucesso.

O reconhecimento da oportunidade aparenta ser, ainda, um processo relativamente pouco sistematizado nas empresas estudadas. A preocupação em manter uma ligação próxima aos mercados, nomeadamente a clientes e fornecedores, parece ser a forma pela qual estas empresas se asseguram de que estão em condições de aproveitar as oportunidades que vão surgindo. A inovação de produto, é, claramente, aquela que maior impacto tem nas empresas estudadas, embora se possa falar, quase em exclusivo, de inovação incremental e sem expressão no sector. Aspectos motivadores e facilitadores da inovação são, nos casos estudados, a formação das pessoas, a desburocratização e agilização dos processos de registo e homologação de produtos, bem como estruturas de apoio mais céleres e eficazes. Parece haver alguma tolerância ao insucesso e uma certa cultura de experimentação na maioria das empresas. Contudo, as equipas são da opinião que essa experimentação é incentivada, desde que isso não provoque conseqüências negativas para o mercado.

Tecnologia, Pessoas e Redes de Contacto são os recursos considerados mais importantes nas empresas estudadas. Os líderes colocam a ênfase, fundamentalmente, na gestão integrada dos vários recursos e na capacidade de perceber a medida certa de cada um deles, o que vem de encontro à abordagem de Timmons, que defende que os empreendedores têm uma forma especial de lidar com esta questão. Pareceu, pelos dados recolhidos, que no caso concreto das empresas estudadas, e de uma forma geral, os líderes evitam comprometer-se demasiado com recursos que podem ser prescindíveis, sobretudo nas fases iniciais do ciclo de vida dos seus negócios. É notória a dificuldade de obtenção e gestão dos recursos: Pessoas e Capital. Esta dificuldade faz-se sentir, essencialmente, na fase de arranque do negócio, não sendo já, tão evidente, em fases posteriores do ciclo de vida das empresas.

5.2 Contributos e limitações do estudo

Tal como foi referido no início deste trabalho, o estudo empírico realizado foi fortemente condicionado pelas restrições de tempo e meios, pelo que, não se pretendeu, em nenhum momento da investigação, que veiculasse todas as respostas e explicações possíveis às questões inicialmente colocadas. A própria natureza exploratória do estudo não permite generalizar resultados, nem mesmo, chegar a um nível aceitável, digamos assim, de profundidade em nenhum dos aspectos estudados.

A complexidade do fenómeno estudado, reconhecida por investigadores experientes e de mérito científico provado, não nos deixou a possibilidade de acreditar que, no âmbito de um trabalho académico desta natureza, pudesse ser possível chegar muito mais longe. Contudo, o trabalho realizado permitiu, ainda assim, explorar um conjunto de questões, pertinentes ao estudo do empreendedorismo, que tiveram o seu contributo para o entendimento da realidade das empresas situadas na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha. A riqueza do método utilizado, não obstante a inexperiência do investigador, permitiu também, perceber melhor, por via das múltiplas fontes consultadas, as diferentes percepções do fenómeno.

O estudo permitiu perceber que os factores motivadores e, de alguma forma, facilitadores da Inovação nestas empresas são, para os líderes, a transferência tecnológica, a cooperação e as redes, bem como, o nível de competência, formação das pessoas e o trabalho em equipa. Para as equipas de gestão são factores motivadores da inovação, o gosto pela função, a progressão na carreira e o reconhecimento das chefias. Os factores que mais inibem as pessoas de perseguirem as oportunidades de criar algo novo, são o ambiente de trabalho desfavorável e, muitas vezes, as deficientes condições e recursos para as funções que exercem. Os líderes salientaram o facto de não haver financiamento de médio e longo prazo orientado ao investimento, a insuficiente colaboração e eficácia das estruturas de suporte ao nível da investigação e do saber, e a burocracia dos organismos públicos de que dependem as empresas para, por exemplo, certificarem produtos.

As motivações para a constituição das empresas, no caso dos fundadores entrevistados, e para a liderança nos restantes casos, são diversas. Actualmente, é notória, na quase totalidade dos casos, uma preocupação com o assegurar do dinamismo empreendedor dos primeiros anos, bem como, com o problema do “crescimento” e da perda de controlo, em algumas das empresas. Foi interessante verificar que os líderes reconhecem a dificuldade na gestão das pessoas, não obstante a sua boa preparação académica e experiência de gestão. Consideram também, que escolher e gerir bem as equipas, são competências fundamentais do líder de uma qualquer empresa.

Foi unânime o reconhecimento da importância desta força motora para a capacidade de empreender das empresas, embora não tenha ficado claro, como se traduz, na prática, esse contributo.

Num dos casos, foi salientada a importância da formação técnica, de nível superior, para a qualidade da equipa de gestão. Percebeu-se que, na generalidade dos casos, se não mesmo em todos, os líderes consideram que as suas equipas necessitam de mais e melhor formação, e que seria interessante que todos os elementos possuíssem habilitações de nível superior. Contudo, na maioria das situações, os esforços institucionais para promover formação, de forma sistemática e continuada, são manifestamente insuficientes (como é, até, reconhecido pelos responsáveis, entrevistados para este estudo).

No que concerne às limitações do estudo, importa referir uma limitação incontornável que se prende com o tamanho e a representatividade da amostra. A amostragem por conveniência, aqui utilizada, conduziu a sete casos de estudo, muito condicionados à disponibilidade das empresas e dos interlocutores em cada uma delas, e, também, tal como já se referiu, às próprias limitações do investigador.

Considerando, ainda, a questão das limitações do investigador, importa referir que o método do estudo de caso, muito rico neste tipo de investigação, concretamente, investigação que visa “compreender uma realidade presente” (Reto e Nunes, 1994), está particularmente indicado para investigadores seniores. A sua utilização em trabalhos de diagnóstico e análise organizacional exige, segundo Reto e Nunes (1994), características pessoais ao investigador idênticas à de um clínico: ser um bom ouvinte, colocar questões pertinentes, ser adaptativo e flexível por forma a incorporar informações inesperadas, bem como, tanto quanto possível, ser um perito no campo que se encontra a estudar. Como bem se pode entender, tratando-se esta dissertação de um trabalho de iniciação à investigação, não é possível garantir que todos, ou mesmo parte destes requisitos, tenham sido cumpridos pelo investigador.

Relativamente aos métodos e instrumentos de recolha de dados utilizados - o inquérito por questionário e a entrevista - importa referir as limitações que lhe estão associadas e que, inevitavelmente, limitaram também este trabalho. Assim, Quivy e Campenhoudt (1998), advertem para a *superficialidade das respostas* a um inquérito por questionário, para a *individualização dos entrevistados que são isolados das redes sociais*, e ainda, para a *fragilidade da credibilidade do instrumento*. Este último aspecto exige que a utilização do instrumento seja feita com cuidados acrescidos, nomeadamente, o rigor na escolha da amostra, a formulação clara e inequívoca de perguntas, a correspondência entre o universo de referência de perguntas e o universo de referência dos inquiridos, bem como, a atmosfera de confiança em que decorre o

questionário. Relativamente ao rigor na escolha da amostra, importa referir que, neste trabalho, optou-se por deixar à consideração dos líderes entrevistados, o número de inquiridos a realizar nas suas empresas, bem como, a selecção dos inquiridos. Dada a diversidade de estruturas organizacionais nos casos de estudo, entendeu-se ser mais conveniente deixar essa decisão aos líderes. Tal facto, como se pode perceber, não permite um controlo efectivo sobre a amostra, nem sobre a execução do próprio inquérito, que foi preenchido sem a presença do investigador.

Ainda relativamente aos instrumentos de recolha de dados, deve-se acrescentar que a flexibilidade da entrevista pode levar o entrevistador a “conversar” de qualquer maneira, descureando o rigor. Esta flexibilidade pode, também, induzir o entrevistador a acreditar na total espontaneidade do entrevistado, bem como na sua própria neutralidade (Quivy e Campenhoudt, 1998). No trabalho que foi desenvolvido há a referir a pouca experiência do entrevistador na utilização do instrumento, e também o seu pouco domínio do assunto, tal como já foi referido.

Quivy e Campenhoudt (1998), em relação à preparação e tratamento dos dados, chamam a atenção para a importância de escolher as medidas estatísticas de acordo com a natureza das variáveis. Assim, medidas como a média, devem ser usadas para descrever variáveis contínuas, quantitativas, portanto. Quando se trata de variáveis nominais ou ordinais, as medidas a usar são a mediana e as percentagens, respectivamente. Neste estudo, e por uma questão de simplificação, usaram-se médias para descrever variáveis ordinais, com o objectivo de avaliar uma tendência, ainda que, essa opção tenha, de alguma forma, hipotecado o necessário rigor estatístico.

5.3 Sugestões para investigação futura

A natureza exploratória do estudo, bem como as suas limitações, deixam um amplo campo de trabalho em aberto, que poderá ser, de múltiplas formas, aproveitado para pesquisas futuras. A própria complexidade do fenómeno do empreendedorismo, bem como o contexto, sempre em mudança, em que este acontece, propicia uma investigação multifacetada e continuada.

Qualquer uma das forças do modelo de Timmons (1994), tratadas neste estudo - Pessoas, Inovação e Recursos - pode ser alvo de investigação mais aprofundada. Utilizando-se uma abordagem mais descritiva, alargando o universo do estudo, eventualmente a outras regiões do país ou a outros sectores de actividade, possibilitaria obter uma visão mais ampla do fenómeno. Mantendo uma orientação explicativa, e dada a complexidade dos conceitos a verificar, seria necessário um maior desenvolvimento de cada uma das dimensões, porventura, tratando-as isoladamente e em maior profundidade.

Tal como Timmons (1994), também Hoy (1995) e Greiner (1972)⁹⁷, se referem às diferentes fases do ciclo de vida das empresas, bem como, às transições e crises vividas entre cada uma delas. No estudo de caso desenvolvido para este trabalho, sobressaíram preocupações, a este nível, de alguns dos líderes entrevistados, e ficou claro que os problemas enfrentados são diferentes, consoante o momento que a empresa atravessa. Problemas como a necessidade de financiamento para crescer e expandir o negócio, ou a 'crise' da sucessão, emergiram deste trabalho e deixam antever uma linha de investigação que pode ser muito interessante. De facto, não foi possível perceber como é afectada a capacidade de empreender pelo estágio do ciclo de vida, nem como essa capacidade é afectada pelos períodos críticos de transição entre cada estágio.

Um outro aspecto que se entende poder ter interesse para futuras investigações, está relacionado com a importância das redes para a capacidade de inovar e empreender. As redes de contactos foram muito enfatizadas pelos empreendedores, sobretudo em relação à fase de criação e desenvolvimento inicial do negócio. Mas, pelo estudo, percebe-se que estas estão também, muito ligadas ao sucesso das empresas ao longo de toda a sua existência. Seria interessante perceber de que redes, concretamente, se tratam, como contribuem para a capacidade empreendedora das empresas e, eventualmente, como se podem fomentar e manter 'vivas'. Também, relacionado com a questão das redes de contactos, está a ligação das empresas a centros de saber e investigação, de que são exemplos as Universidades, os quais aparentam

⁹⁷ Citado por Bilhim, 1996, "Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas" p. 50.

exercer um papel importante para as empresas que a eles recorrem. Importaria investigar, por exemplo, o porquê da sua actuação ser, ainda, tão limitada.

No seguimento da elevada valorização das competências de gestão e de relacionamento, por parte dos autores (p.ex. Gray, 2002) e dos interlocutores nas empresas estudadas, seria interessante perceber que contributos se podem dar para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dessas competências. De facto, não parece despropositado sugerir que a formação e a aprendizagem em empreendedorismo, seria uma linha de investigação interessante e proveitosa.

Uma nota final sobre um aspecto que, embora não tenha sido alvo de estudo deste trabalho, emerge com uma importância que justifica, por certo, investigações futuras. Referimo-nos ao papel dos espaços de acolhimento de empresas, as Zonas ou Parques Industriais, bem como outros modelos de concentração de empresas e estruturas de apoio à actividade das mesmas. Foi notória, pelas entrevistas complementares realizadas, a preocupação em melhorar as condições da área industrial em causa. Existe, por parte dos responsáveis da mesma, uma percepção clara do interesse estratégico para o concelho e região, em ter uma Zona Industrial de qualidade, pois isso, não só atrai novas empresas, como tem uma influência positiva no desempenho das residentes. Foi interessante verificar que, alguns dos entrevistados, referiram-se ao que se pode chamar de 'efeito de contágio' provocado pelo ambiente empreendedor vivido numa determinada Zona Industrial. As empresas preocupam-se com as estruturas de apoio, mas também, ao que parece, com quem têm por vizinhos, pois tal facto parece motivar a actividade empreendedora, bem como, trazer ganhos de competitividade, pela cooperação e transferência de conhecimento. Poderá este ser, sem dúvida, um interessante tema para pesquisas futuras, no domínio da actividade empreendedora, ao nível empresarial e até regional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaltio-Marjosola, Liris (2000); "Charismatic Leadership, Followership, and the Entrepreneurial Culture of the Organization"; Lappeenranta University of Technology, Department of Management, Finland.

Afuah, Allan, (1998); "Innovation Management. Strategies, Implementations and Profits", Oxford University Press.

Almeida, João Ferreira de; Pinto, José Madureira (1995); "A Investigação nas Ciências Sociais"; Editorial Presença.

Anderson, Kabria (2002); "Defining Entrepreneurship"; CELCEE, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Ansoff, Igor; McDonnell, Edward (1990); "Implanting Strategic Management"; 2nd Edition; Prentice Hall.

Anuário Estatístico da Região Centro (2001); INE, 2002.

Audretsch, David B. (2002); "Entrepreneurship: A Survey of the Literature"; Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR), London.

Audretsch, David B., Thurik, Roy (2001); "Linking Entrepreneurship to Growth"; OCDE DSTI/DOC(2001)2.

Bantel, K.A., Jackson, S.E. (1989); "Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?" Strategic Management Journal, 10, pp. 107-124.

Bhide, A. (1994); "Os 100 Fundadores das 500 Empresas Privadas de Maior Crescimento dos EUA"; Revista Inc (1989).

Bilhim, João Abreu de Faria (1996); "Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas"; Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

Birley, Sue, Muzyka, Daniel (2000); "Mastering Entrepreneurship"; Prentice Hall.

Bishop, Don (1998); "Entrepreneur or Intrapreneur?"; Dimensions, November/December 1998.

Bloodgood, James M., **Sapienza**, Harry J., **Carsrud**, Alan L. (1995); "The dynamics of new business start-ups: person, context, and process"; *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*, Volume 2, pages 123-144; JAI Press Inc.

Brazeal, Deborah V., **Herbert**, Theodore T. (1996); "The Genesis of Entrepreneurship: Change, Innovation, And Creativity" California State Polytechnic University (online) <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1996/USASBE/96usa283.txt>, acedido em 10-04-2003.

Breen, John P. (2000); "Enterprise, Entrepreneurship and Small Business: Where are the Boundaries?"; Victoria University of Technology.

Bull, Ivan; **Thomas**, Howard; **Willard**, Gary (1995); "Entrepreneurship, Perspectives on Theory Building"; Pergamon.

Bygrave, William D. (1995); "Moms-and-Pops, High-Potential Startups, and Intrapreneurship: Are they part of the same entrepreneurship Paradigm?"; *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*, Volume 2, pages 1-19; JAI Press Inc.

Camp, Michael S.; **Cox**, Larry W.; **Kotalik**, Barbara (2001); "Hallmarks of Entrepreneurial Excellence"; *Survey of Innovative Practices*; Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Cannon, Tom (2001); "The Entrepreneurial Team: answer or Oxymoron?"; (online) www.tmiworld.com/, acedido em 06-02-2002.

Carrier, C. (1997); "De la créativité à l'intrapreneuriat ; Sainte-Foy, Colletion PME et entrepreneuriat ; Presses de l'Université du Québec.

Castro, Alberto; **Vide**, António Castro, **Rodrigues**, Guido, **Castro**, Paulo Tavares de (2001); "Contributos para uma estratégia de inovação para a Região Centro"; INEGI- Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, Porto.

CEED - Centre for Entrepreneurship Education and Development (2002); "Project WAVE - Winning Attitudes Via Entrepreneurship"; (online) www.ceed.ednet.ns.ca, acedido em 20-02-2003.

Censos 2001, "XIV Recenseamento geral da população, IV Recenseamento geral da habitação"; INE, 2002.

CISEP - Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa, **ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão**, **UTL - Universidade Técnica de Lisboa** (2000); "Empreendedorismo - Caracterização e Práticas Formativas; Estudo elaborado para o GDA-FP - Gabinete de Dinamização e Acompanhamento da Formação Profissional, PEDIP, Comunidade Europeia, Fundo Social Europeu.

Cohen, David (2001); "Escola de Empreendedores"; adaptado de Você, S.A. (Janeiro de 2001), Editora Abril; (online) www.centroatl.pt/edigest/edicoes2001/ed_mar/ed77cef-dossier3.html, acedido em 11-09-2001.

Comissão Europeia (2003) "Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa"; COM (2003) 27; Bruxelas, 21/01/2003.

Comissão Europeia (2002) "Theme-specific Country Report: Portugal" (draft); European Trend Chart on innovation.

Comissão Europeia (2002) "Innovation Policy in Europe 2002"; Innovation Papers nº 29, European Trend Chart on innovation.

Comissão Europeia (2002) "The Development and Implementation of European Entrepreneurship Training Curriculum's"; Directorate-General Enterprise (2002) EUR 17047; Luxemburgo, 2002.

Coutler, Mary (2000); "Entrepreneurship in Action"; Prentice - Hall.

Deakins, David (1996); "Entrepreneurship and small firms"; McGraw-Hill.

Dornelas, José Carlos Assis (2001); "Empreendedorismo, Transformando Idéias em Negócios" Campus Editora.

Drucker, Peter F. (1991); "Inovação e Espírito Empreendedor - Práticas e Princípios"; Enio Matheus Guazzelli & CIA. LTDA.

Drucker, Peter F. (1985); "The Discipline of Innovation"; Harvard Business Review; reprint em Novembro - Dezembro de 1998 do artigo original publicado em Maio - Junho de 1985.

Drucker, Peter F. (1992); "Gerindo para o Futuro"; Difusão Cultural.

Drucker, Peter F. (1993); "Sociedade Pós-Capitalista"; Difusão Cultural.

Farrell, Larry C. (1993); "Entrepreneurship, Fundamentos das Organizações Empreendedoras"; Atlas.

Gama, Rui (1999); "Dos Parques Industriais aos Parques de Ciência e Tecnologia, Novas Formas de Implantação das Actividades (industriais)"; Desafios - Revista Desenvolvimento Regional, nº 6, Outubro de 1999.

Gray, Colin (2002); "Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms"; Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 9, Number 1, 2002, pp.61-72.

Gummesson, Evert (2000); "Qualitative Methods In Management Research", SAGE Publications, London, California, Nova Deli.

Handelberg, Jari; Vyakarnam, Shai (1999); "Entrepreneurial top management team demography, team process and organizational performance: five models on the impacts of management team on organizational performance"; Helsinki School of Economics and Business Administration; Nottingham School.

Hanks, S.H., Watson, C.J., Jansen, E, Chandler, G.N. (1993); "Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations"; The Entrepreneurship Theory and Practice, 1993, vol.18, no.2, pp.5-29.

Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall, Somerville, Iain (2002) "Leading for Innovation, and Organizing for Results" The Drucker Foundation.

Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P. (1998); "Entrepreneurship"; Irwin/McGraw Hill.

Hoy, Frank (1995); "Researching the Entrepreneurial Venture"; Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth, Volume 2, pages 145-174; JAI Press Inc.

Jackson, William T., Gaster, Walter, Gauden, Corbett (2001); "The continued saga of searching for the entrepreneur: a historical perspective"; The University of Texas of the Permian (online) www.sbaer.uca.edu/research/2001/ASBE/55asbe01.htm, acedido em 06-02-2002.

Jennings, Charles Cox; Cooper, Cary L. (1994); "Business Elites: The psychology of Entrepreneurs and Intrapreneurs"; Routledge.

Johannessen, Jon-Arild; Olsen, Bjorn; Lumpkin, G.T. (2001); "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?"; European Journal of Innovation Management, Volume 4 - Number 1 - 2001 - pp. 20-31; MCB University Press.

Johannisson, B. (1991); "University training for entrepreneurship: Swedish approaches"; Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 3, nº1, pp. 67-82.

Katz, Jerome A.; Brockhaus, Robert H. (1995); "Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth"; Jai Press Inc.

Kent, Calvin A (1990); "Entrepreneurship education: current developments, future directions" Quorum Books.

Kets de Vries, Manfred F. R. (1997); "Creative rebels with a cause"; Mastering Entrepreneurship; Prentice Hall, 2000.

Leite, Emanuel (2000); "O Fenômeno do Empreendedorismo"; Edições Bagaço.

Lessard-Hérbert, Michelle; Goyette, Gabriel; Boutin, Gérald (1994). "Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas"; Instituto Piaget.

Levy, A. (1986); "Second-order planned change: Definition and conceptualization"; *Organizational Dynamics*, 15, pp.5-20.

Lindgren, Monica, Packendorff, Johann (2001); "Interactive Entrepreneurship - On the Study of Innovative Social Processes" EURAM 2nd annual conference "Innovative Research in Management", May 9-11, Stockholm, Sweden.

Lowery, Joseph (1998); "Netpreneur: The Dimensions of Transferring Your Business Model to the Internet"; Que Corporation.

Macrae, Norman (1982); "Intrapreneurial Now"; *The Economist*.

Man, Thomas W. Y., Lau, Theresa, Chan, K. F. (1998); "Conceptualisation of SMES' Competitiveness: a Focus on Entrepreneurial Competencies"; Department of Management, The Hong Kong Polytechnic University.

McFetridge, Donald G. (1995); "Competitiveness: Concepts and Measures"; Department of Economics, Carleton University.

McMahon, Richard G.P. (2000); "Seeking an empirical development taxonomy for manufacturing SMEs; Using data from Australia's business longitudinal survey"; The Flinders University of South Australia.

Miner, John B.(1996); "The 4 Routes to Entrepreneurial Success", Library of Congress-in-Publication Data.

Ministério da Economia (1999); "Inovação e Desenvolvimento"; *Economia & Prospectiva* nº 10 Jul./Set. 1999.

Moreno, Ana M.; Casillas, José C. (2002); "High-growth enterprises (gazelles): a conceptual framework"; University of Seville, Spain.

Muzyka, Daniel; Churchill, Neil (1997); "Fostering the entrepreneurial spirit"; *Mastering Entrepreneurship*, Prentice Hall.

Muzyka, Daniel; Churchill, Neil; Koning, Alice J. de (1995); "Entrepreneurial Transformation: a descriptive theory"; *Frontiers of Entrepreneurship Research* 1995.

OCDE (1993); "Small and Medium-sized Enterprises: Technology and Competitiveness". Paris.

Outcalt, Charles (2000); "The Notion of Entrepreneurship: Historical and Emerging Issues"; CELCEE, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Parboteeah, K. Praveen (2000); "Choice of type of Corporate Entrepreneurship: a process model"; Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 6, Number 1, 2000.

Pearce, James W. (1996); "Intrapreneurship and Innovation in Manufacturing Firms: an Empirical Study of Performance Implications" Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 6, Number 1, 1996.

Perren, Lew (2000); "Comparing Entrepreneurship and Leadership: A textual analysis"; The Council for Excellence in Management and Leadership.

Pinchot, Gifford (1987); "Innovation Through Intrapreneuring"; Research Management March-April 1987.

Pinchot, Gifford, **Pinchot**, Elisabeth S. (1978); "Intra-Corporate Entrepreneurship"; Robert Schwartz's School for Entrepreneurs.

Pinchot, Gifford e **Pellman**, Ron (1999); "Intrapreneuring in Action, a Handbook for Business Innovation"; Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Porter, Michael (1990); "The Competitive Advantage of Nations"; The Free Press.

Prather, Michelle (2001); "Good Thinking"; Entrepreneur Media Inc. (online) www.findarticles.com, acedido em 04-02-2002.

Priolli, Márcia (2001); "Novo Paradigma para a educação"; (online) www.sebraenet.com, acedido em 11-09-2001.

Quivy, Raymond e **Campenhoudt**, Luc Van (1998); "Manual de Investigação em Ciências Sociais"; Gradiva.

Rasheed, Howard S. (2002); "Growth of retrenchment strategy choices for declining entrepreneurial firms: the effects of performance and resources"; University of South Florida, USA.

Reto, Luís e **Nunes**, Francisco (1994); Métodos como Estratégia de Pesquisa, Problemas Tipo numa Investigação"; Revista Portuguesa de Gestão.

Reich, Robert B. (1987); "Entrepreneurship reconsidered: the team as hero"; Harvard Business Review.

Reynolds, Paul D.; Camp, S. Michael; Bygrave, William D.; Autio, Erko e Hay, Michael (2002); "Global Entrepreneurship Monitor, 2001 Summary Report"; London Business School and Babson College (02April02).

Robinson, P.B. e Sexton, E.A. (1994); "The effect of education and experience on small business and entrepreneurial success"; Journal of Business Venturing, Vol. 9, pp. 141-156.

Rosner, Bob (2000); "Nurturing the Intrapreneurial Spirit (review)"; Workforce; (online) www.findarticles.com, acessado em 06/02/2002.

Routamaa, Vesa; Nissila, Kimmo e Vanne, Eero (1999); "A New, More Entrepreneurial Generation - a development plan for entrepreneurship 2000-2006"; Decade of Entrepreneurship 1995-2005 Project, Finland.

Santana, Silvina Maria Vagos (1999) "Tecnologias da Informação e da Comunicação e Pequenas e Médias Empresas: Uma Abordagem Centrada na Aprendizagem Organizacional"; Tese de Doutoramento em Gestão Industrial; Universidade de Aveiro.

Schumpeter, J., (1934), "The Theory of Economic Development", Oxford University Press, UK.

Schumpeter, Joseph A. (1996); "Ensaio, Empresários, Inovação, Ciclos de Negócio e Evolução do Capitalismo", Celta Editora.

Scott, Michael G.; Rosa, Peter e Klandt, Heinz (1998); "Educating Entrepreneurs for Wealth Creation" Ashgate Publishing Ltd.

SEBRAE (2001); "Empreendedorismo presente nas escolas"; (online) www.sebraenet.com, acessado em 11-09-2001.

Seymour, Nicole (2001); "Entrepreneurship Education in American Community Colleges and Universities"; CELCEE, Digest Number 01-06 (online) www.celcee.edu/products/digest/Dig01-06.html, acessado em 04-01-2002.

Short, Larry e Dunn, Paul (2002); "The Search for a Theory of Entrepreneurship"; The University of Louisiana at Monroe.

Silva, Fábio Geraldês (2001); "Manual do Empreendedor"; Bertrand Editora, Ideias & Negócios.

Silva, Manuel Carlos Costa (1999); "Contribuições para uma política de inovação"; Economia & Prospectiva, nº 10, Jul/Set. 1999.

Smilor, Raymond W. e Sexton, Donald L. (1996); "Leadership and Entrepreneurship: Personal and Organizational Development in Entrepreneurial Ventures"; Quorum Books.

Smilor, Raymond W. e Sexton, Donald L. (1997); "Entrepreneurship 2000"; Upstart Publishing Company.

Stake, Robert E. (1994); "Case Studies, Handbook of Qualitative Research"; Editores Denzin, Norma e Lincoln, Yonna S., SAGE Publications, London, California, Nova Deli.

Stevenson, H. (1997); "The six dimensions of Entrepreneurship"; Mastering Entrepreneurship, Prentice Hall, 2000.

Stevenson, Howard H. e Gumpert, David E. (1985); "The heart of entrepreneurship"; Harvard Business Review.

Timmons, Jeffrey A. (1994); "New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century"; Irwin.

Vandermerwe, Sandra e Birley, Sue (1997); "The boss as a force for change"; Mastering Entrepreneurship.

Vesper (1990); "New Venture Strategies", Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Weitzel, W. e Jonsson, E. (1989); "Decline in organizations: A literature integration and extension"; Administrative Science Quarterly, 34, pp. 91-109.

Wingham, Dianne, Morris, Robyn (1998); "The role of incubators in limiting small business failure".

Yin, Robert K. (1994); "Case Study Research: design and methods"; Sage Publications.

Zott, C. e Amit, R (2002); "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms"; INSEAD.

"Entrepreneurship in Ireland" (2002); Goodbody Economic Consultants; (online) www.goodbody.ie, acedido em 20-01-2003.

"Liberating the Entrepreneurial Spirit" (2001); Accenture (estudo realizado durante um período de 18 meses, entre Janeiro de 2000 e Junho de 2001, em 22 países, com base em 900 entrevistas de executivos de organizações do sector público e privado).

"The Fostering of Entrepreneurship in Portugal" - Through the Establishment of Collaborations with the United States in Entrepreneurial Training Opportunities and Innovative Business Incubator Processes (2001); SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, Nova Forum.

OUTRAS REFERÊNCIAS

Andrews, P.W.S. (1949); "A reconsideration of the theory of the individual business"; Oxford Economic Papers, 1, pp. 54-89.

Ansoff, I. (1957); "Strategic for Diversification"; Harvard Business Review, 35, 5, pp.113-119.

Brandt, S. (1986); "Entrepreneurship in Established Companies. Homewood, IL: Irwin.

Buckley, P.J., Pass, C. L. and Prescott, K. (1988); "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey"; Journal of Marketing Management, 4(2), pp. 175-200.

Covin, J.G. e Miles, M.P. (in press); "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage"; Entrepreneurship: Theory & Practice.

Ghemawat, P. (1990); "Commitment: The Dynamics of Strategy; New York Free Press.

Grant, R.M. (1991); "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation"; California Management Review, 33(3), pp.114-135.

Guimarães, Rui A. (1998); "Política Industrial e Tecnológica e Sistemas de Inovação, Oeiras, Celta.

Hunsdiek, D. (1985/86); "Financing of start-up and growth of new technology-based firms in West Germany"; International Journal of Small Business, (2), pp.10-24.

Jacobson, R. (1992); "The Austrian School of Strategy"; Academy of Management Review, Vol. 17, No.4, pp.782-807.

Kamm, J.B., Shuman, J.C., Seeger, J.A. e Nurick, A.J. (1990); "Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda"; Entrepreneurship Theory and Practice, 14(4), pp. 7-17.

Loveman, G. e W. Sengenberger (1991); "The Re-emergence of Small-scale production: An International Comparison"; Small Business Economics 3, pp. 1-37.

Miller, D. e Friesen, P.H. (1983); "Strategy-making and the environment: the third link"; Strategic Management Journal, 4, pp. 221-235.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995); "The Knowledge Creating Company"; Oxford University Press, Oxford.

Penrose, E.T. (1959); "The Theory of the Growth of the Firm"; Blackwell Scientific Publications, Oxford.

Porter, M. (1985); "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"; New York: The Free Press.

Prahalad, C.K. e Hamel, G. (1990); "The Core Competence of the Corporation"; Harvard Business Review, 68, pp. 79-91.

Slappendel, C. (1996); "Perspectives on innovation in organizations"; Organization Studies, Vol.17 No.1, pp.107-29.

Slevin, D.P. e Covin, J.G. (1995); "New Ventures and Total Competitiveness: a Conceptual Model, Empirical Results, and Case Study Examples"; Frontiers of Entrepreneurship Research 1995, pp. 574-588.

Stoner, C.R. (1987); "Distinctive Competitive and Competitive Advantage"; Journal of Small Business Management, 25(2), pp.33-39.

Ulrich, D. (1993); "Profiling Organizational Competitiveness: Cultivating Capabilities"; Human Resource Planning, 16(3), pp. 1-17.

ANEXOS

I. INSTRUMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	
I.1 Guião de Entrevista	Pág. 164
I.2 Questionário	Pág. 170
I.3 Grelha de Análise dos Casos	Pág. 176

II. RELATÓRIOS DOS CASOS E GRELHAS DE ANÁLISE	
II.1 Estruturas e Blocos, S.A.	Pág. 180
II.2 Fábrica de Frio, Lda.	Pág. 194
II.3 Isoladores, Lda.	Pág. 204
II.4 Metal Duro, Lda.	Pág. 215
II.5 Metalúrgica, S.A.	Pág. 229
II.6 Pavimentos, Lda.	Pág. 239
II.7 Plásticos, S.A.	Pág. 251

I. Instrumentos de Recolha e Análise de Dados

I.1 Guião de Entrevista

Com base em trabalhos de:

- Timmons (1994), Real-World Environmental Context and Central Driving Forces of Entrepreneurship (in New Venture Creation)
- Johannessen et al. (2001), Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?
- Bhide (1994), Os 100 fundadores das “500” empresas privadas de maior crescimento nos EUA, da Revista Inc. De 1989.
- Hisrich e Peters (1998), Entrepreneurship.
- Drucker (1991, 1992, 1993).

Objectivos:

- perceber a influência de cada componente do modelo adoptado (Timmons, 1994) na capacidade empreendedora das empresas;
- identificar outras “forças” ou elementos-chave do processo, em cada caso concreto;
- retirar informação adicional para construir um questionário dirigido às equipas de gestão.

Empresas:

- Estruturas e Blocos, S.A.
- Fábrica de Frio, Lda.
- Isoladores, Lda.
- Metal Duro, Lda.
- Metalúrgica, S.A.
- Pavimentos, Lda.
- Plásticos, S.A.

Período de Realização:

De 27 de Janeiro a 31 de Março de 2003.

Local de Realização:

Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, Concelho de Albergaria-a-Velha, Distrito de Aveiro, Portugal.

Guião de Entrevista

Entrevista semi-directiva, dirigida a empresários e/ou gestores, com funções de direcção ou gestão de topo de empresas industriais seleccionadas aleatoriamente da Zona Industrial de Albergaria-a-Velha.

Duração aproximada: 90 minutos.

Data: _____ Hora _____ Entrevistado _____

A EMPRESA

A explorar:

- Início de actividade
- Origem
- Dimensão
- Sector actividade
- Principais produtos
- Principais clientes
- Principais concorrentes
- Principais parceiros
- Missão da empresa
- Política de Qualidade, Sistema de Gestão de Qualidade Certificado?
- Política de Recursos Humanos, Formação, etc.
- Estrutura organizacional, organigrama, centralização de tomada de decisões, etc.
- Principais aspectos da cultura da empresa
- Pontos fortes e pontos fracos
- Oportunidades e ameaças

- Que factores considera mais importantes para que uma empresa se mantenha competitiva?

- O que entende por “empresa empreendedora”?

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

Os fundadores / principal responsável

- O que o(s) levou a criar esta empresa / assumir o comando da mesma?
- De onde surgiu a ideia?
 1. descoberta através de pesquisa sistemática em busca de oportunidades;
 2. acaso: a) transformou um trabalho casual ou temporário numa empresa; b) leu sobre o sector; c) ouviu de um cliente; d) conversas com um familiar; e) pensou no assunto durante um período de férias; f)...
 3. copiou ou modificou uma ideia surgida através de um emprego anterior.
- Inspirou-se em alguém? Que influências (pessoais e/ou profissionais) considera que sofreu no sentido de criar/assumir o negócio?
- Qual a formação de base do(s) fundador(es) / principal responsável?
- Que conhecimentos possuía do negócio/sector?
- Que contactos considera terem sido essenciais na criação e desenvolvimento da empresa?
- Que competências considera essenciais ao desempenho da sua função?
- Em que áreas sente maior dificuldade? Que apoios mais procura?
- Como se definiria enquanto pessoa? E enquanto empresário/gestor/empreendedor?
- Que experiência profissional possuía quando assumiu a actual função?

A equipa

- Quantos elementos formam a sua equipa de gestão? Quem seleccionou a equipa? Que responsabilidade teve nisso?
- Em que áreas funcionais se encontram?
- Que formação de base possuem?
- Fizeram formação complementar após iniciarem funções na empresa? Qual?
- Como caracterizaria a sua equipa de gestão?
- Quais os seus pontos fortes e quais os pontos fracos?
- Como seria, na sua opinião a “equipa ideal”?
- Existem, na sua empresa, mecanismos de motivação das equipas? Quais?
- Enquanto fundador / gestor responsável pela empresa, qual o seu contributo para o bom funcionamento da equipa?
- Mudaria alguma coisa na sua equipa de gestão? O quê?
- Na criação e desenvolvimento da empresa, qual o papel que considera ter uma equipa de gestão?

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)

- Quando se fala de INOVAÇÃO, o que lhe vem imediatamente ao pensamento? Quais as associações imediatas que faz?
- Qual é a sua opinião sobre a importância da INOVAÇÃO para a competitividade das empresas? Considera que as empresas portuguesas são inovadoras? E o sector em que a sua empresa se insere, como o classificaria no panorama nacional? (muito inovador, pouco inovador, nada inovador).
- Que factores lhe parecem importantes para motivar e facilitar a inovação? Desses, quais os que considera serem da responsabilidade das próprias empresas?
- Na sua opinião, o que poderiam fazer as empresas para se tornarem mais inovadoras?

Na sua empresa

- Relativamente a cada um dos aspectos listados, pense em eventuais mudanças, percebidas como novas para a empresa, ocorridas nos últimos três anos. Que impacto considera que tiveram para a competitividade da empresa?

	Impacto		
	Grande	Médio	Pouco
Novos Produtos			
Novos Serviços			
Novos métodos de produção			
Abertura a novos mercados			
Novas fontes de fornecimento			
Novas formas de organização			

- Algumas das mudanças anteriormente referidas foram percebidas como novas para o sector em que a empresa se insere? Em que áreas? Exemplifique.
- A capacidade de identificar e responder às oportunidades é determinante para o sucesso de qualquer negócio, independentemente da fase em que se este se encontra. Que mecanismos a sua empresa possui para levar a cabo este processo? Considera que o faz de forma sistemática? Como?

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)

- Que recursos considera essenciais para a competitividade do negócio?
- Como os classificaria por ordem de importância? E por dificuldade de obtenção? E de gestão?
- Quais as fontes mais importantes de recursos, no seu caso concreto?
- Que medidas poderiam ser tomadas para facilitar o acesso aos principais recursos? Dessas medidas quais as que considera da responsabilidade da própria empresa?

Informação / Conhecimento

- Como classifica, em grau de importância, disponibilidade e prioridade para a empresa, este recurso?
- Quais as fontes principais a que a empresa recorre para o obter?
- Como é gerido? Quem tem a responsabilidade máxima de o fazer?
- Que medidas concretas são tomadas para assegurar a sua actualização?
- Como é assegurada a sua disseminação por toda a estrutura? Que restrições existem (se existem) à sua disponibilização?
- Como avalia o seu contributo para a capacidade de inovar da empresa?

Pessoas / Redes de Contactos

- As pessoas são certamente um dos recursos mais importantes para qualquer empresa, como considera, no seu caso particular, a sua gestão?
- Qual a principal dificuldade que associa a este recurso?
- Como são identificados as necessidades e os perfis adequados para este recurso? Quais as fontes a que normalmente recorrem? São suficientes e eficazes?
- Como entende a rede de contactos, enquanto recurso para a empresa? Que importância lhe atribui? Que redes considera mais interessantes tendo em conta a inovação e o espírito empreendedor da empresa?
- Como avalia o seu contributo para a capacidade de inovar da empresa?

Capital

- Como classifica, em grau de importância, disponibilidade, prioridade para a empresa, este recurso?
- Quais as fontes principais a que a empresa recorre para o obter? Quais as principais dificuldades associadas?
- Como é gerido? Quem tem a responsabilidade máxima de o fazer?

- Como avalia o seu contributo para a capacidade de inovar da empresa?

Tecnologia

- Que tecnologia considera mais importante para a competitividade do seu negócio?
- Como classifica, em grau de importância, disponibilidade e prioridade para a empresa, este recurso?
- Quais as fontes principais a que a empresa recorre para o obter?
- Como é gerido? Quem tem a responsabilidade máxima de o fazer?
- Que medidas concretas são tomadas para assegurar a sua actualização?
- Como avalia o seu contributo para a capacidade de inovar da empresa?

I.2 Questionário

Nota importante:

Este questionário tem por finalidade a recolha de dados sobre a percepção das equipas de gestão sobre a Inovação e o Empreendedorismo nas empresas, e destina-se, exclusivamente, à elaboração de uma tese de mestrado subordinada ao mesmo tema.

Atenção:

Questionário com frente e verso. Obrigada pela colaboração!

1. Nome da Empresa			
2. Entrevistado			
2.1 Função actual na Empresa			
2.2 Há quanto tempo	2.3 Área que gere actualmente		
Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>	2.3.1 Produção	<input type="checkbox"/>
entre 1 e 5 anos	<input type="checkbox"/>	2.3.2 Administrativa / Financeira	<input type="checkbox"/>
Mais de 5 anos	<input type="checkbox"/>	2.3.3 Técnica	<input type="checkbox"/>
		2.3.4 Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
		2.3.5 Qualidade	<input type="checkbox"/>
		2.3.6 Comercial / Marketing	<input type="checkbox"/>
		2.3.7 Outra _____	
2.4 Ano de Inicio de actividade na Empresa			
2.5 Função assumida à entrada			
2.6 Perfil Etário	2.7 Sexo		
Menos de 30 anos	<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>
Mais de 31 e menos de 45 anos	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
> 46 anos	<input type="checkbox"/>		
2.8 Habilitações Académicas	Quando entrou na empresa	Actualmente	
2.8.1 Até ao 12º ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.8.2 12º ano completo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.8.3 Freqüência Universitária	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.8.4 Bacharelato ou Licenciatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.8.5 Pós-Graduação ou Mestrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.8.6 Outra _____			

2.9 Área da Formação de Base	
2.9.1 Técnica / Tecnológica (ex. Engenharias)	<input type="checkbox"/>
2.9.2 Gestão / Administração (ex. Comércio ou Economia)	<input type="checkbox"/>
2.9.3 Informática /Tecnologia Informação /Matemática	<input type="checkbox"/>
2.9.4 Ciências experimentais (ex. Biologia, Física)	<input type="checkbox"/>
2.9.5 Jurídica	<input type="checkbox"/>
2.9.6 Outra _____	

2.10 Formação Complementar	
2.10.1 Realizou cursos de formação profissional desde que está na empresa?	
Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
2.10.2 Área _____	

2.11 Em que área	Pela empresa	Iniciativa própria
2.11.1 Técnica / Especifica da Função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.2 Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.3 Comunicação / Relações Interpessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.4 Outra _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.12 Estuda actualmente	
Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
2.12.2 Área _____	

3. Inovação e Clima Empreendedor na Empresa		
3.1 Visão e Estratégia	Sim	Não
3.1.1 A visão e estratégia da empresa são claras para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2 As decisões tomadas não estão alinhadas com a visão e a estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3 A visão e a estratégia ajudam-me a estabelecer prioridades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4 As estratégias mudam tanto que ninguém lhes presta atenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.5 A visão e a estratégia da empresa inspiram-me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.6 Não percebo como a estratégia da empresa afecta a minha área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.7 O meu chefe tornou clara a visão e estratégia para a minha área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Tolerância ao Risco, Erros e ao Fracasso	Sim	Não
3.2.1 Alguns erros são tidos como indicador de iniciativa e coragem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2 Até os erros mais insignificantes são punidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.3 A gestão eficiente de projectos de elevado risco é valorizada, mesmo que não tenha os resultados esperados e planeados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.4 As experiências são permitidas contando que não tenham consequências ao nível do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.5 As pessoas que cometem erros são encorajadas a partilhá-los de forma a que os outros elementos da equipa possam aprender com isso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Atitude face aos elementos da equipa mais empreendedores	Sim	Não
3.3.1 Na minha empresa as pessoas mais empreendedoras são normalmente recompensadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.2 Os mais inovadores sentem-se tão frustrados que acabam por deixar a empresa ao fim de pouco tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.3 Mesmo com provas dadas, uma pessoa que falhe ao tentar inovar, vê a sua progressão na carreira afectada por esse facto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.4 Consigo pensar em pelo menos uma pessoa muito empreendedora e inovadora que tenha prosperado na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.5 Mesmo quando os resultados são bons, os comportamentos que levam à inovação (tais como iniciativa) não são incentivados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 O líder empreendedor, ou seja, a pessoa com a responsabilidade máxima na empresa, apoia, suporta, protege, acompanha e garante os recursos necessários para a equipa que o auxilia na gestão, poder inovar e empreender?			
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

3.5 Na minha empresa existem grupos multidisciplinares que se reúnem aquando da execução de um novo projecto

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
3.5.1 Se Sim		Sim	Não
3.5.1.1	As equipas de projecto têm considerável autonomia e liberdade na tomada de decisões e funcionam bem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5.1.2	As equipas que funcionam como tais são as da mesma área; as multidisciplinares não produzem resultados satisfatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5.1.3	Raramente se consegue que estas equipas funcionem bem; o líder atribui trabalho a indivíduos não à equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 O processo de tomada de decisão na minha empresa é facilitado? Ou seja, gasto muito tempo a pedir e a esperar por autorizações do chefe?

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

3.7 Forma como a informação flui na minha empresa	Sim	Não	
3.7.1	A verdade diz-se, mesmo quando é menos agradável para alguém	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7.2	A verdade é camuflada; as pessoas dizem o que o chefe quer ouvir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7.3	Equilibra-se entre o que devia e o que vai ser dito ou comunicado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7.4	A informação é partilhada livremente em toda a organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7.5	Apenas parte da informação é partilhada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7.6	Muito pouca informação é partilhada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.8 O tratamento dado às pessoas influencia a sua lealdade à empresa, bem como a sua coragem para inovar. Na minha empresa:	Sim	Não	
3.8.1	As pessoas são tratadas como pessoas e não como apenas parte de um processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8.2	Existe indiferença relativamente ao impacto das decisões nas vidas das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8.3	Existe preocupação com as pessoas desde que não existam custos associados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8.4	Existe preocupação genuína com as pessoas, suportada por acções concretas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8.5	Cultura de intimidação e alguma rispidez nos relacionamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.9	Relativamente a cada um dos aspectos listados, pense em eventuais mudanças, percebidas como novas para a empresa, ocorridas nos últimos anos. Que impacto considera que tiveram para a competitividade da empresa?	Pouco	Médio	Muito
	Novos Produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Novos Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Novos métodos de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Abertura a novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Novas fontes de fornecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Novas formas de organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Recursos para a Inovação					
4.1	Dos recursos que se seguem, assinale a <u>importância</u> que considera terem para a <u>capacidade de inovar</u> da sua empresa	Pouco importante	Algo importante	Bastante importante	Muito importante
4.1.1	Tecnologia (equipamentos, Know-how)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.2	Capital (recursos financeiros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.3	Pessoas (recursos humanos internos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.4	Redes de contactos (externas à empresa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.5	Informação e Conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.6	Acesso à informação especializada: propriedade industrial, patentes, bibliografia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2	Relativamente à <u>dificuldade de obtenção</u> , como os considera?	Fácil de obter	Alguma dificuldade de obter	Bastante difícil de obter	Muito difícil de obter
4.2.1	Tecnologia (equipamentos, Know-how)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.2	Capital (recursos financeiros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.3	Pessoas (recursos humanos internos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.4	Redes de contactos (externas à empresa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.5	Informação e Conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3	Qual a <u>importância</u> das seguintes <u>Fontes de Inovação</u> para a sua empresa, relativamente às inovações de que se lembra?	Pouco importante	Algo importante	Bastante importante	Muito importante
4.3.1	Ocorrências inesperadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.2	Necessidades do processo, novos processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.3	Novos conhecimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.4	Novos recrutamentos de pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.5	Novos clientes ou novos pedidos de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.6	Novos fornecedores ou novos materiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.7	Condicionantes sócio-económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.8	Outras _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Motivação para a Inovação e para o Empreendedorismo					
5.1 Dos factores que se seguem, assinale a <u>influência</u> que têm na <u>sua motivação para realizar coisas novas</u>		Pouca Influência	Alguma Influência	Bastante Influência	Muita Influência
5.1.1	Salário e outras compensações monetárias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.2	Reconhecimento do chefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.3	Reconhecimento dos colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.4	Reconhecimento de pessoas ou entidades externas à empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.5	Gosto pela função exercida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.6	Vontade de criar ou modificar algo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.7	Desejo de quebrar a monotonia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.8	Progressão na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.9	Outra _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Dos factores que se seguem, assinale aqueles que <u>na sua empresa, mais e menos o motivam para realizar coisas novas</u>		Motivador	Desmotivador
5.1.1	Salário e outras compensações monetárias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.2	Reconhecimento do chefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.3	Reconhecimento dos colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.4	Espírito de equipa de gestão e entre-ajuda entre os elementos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.5	Gosto pela função exercida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.6	Ambiente de trabalho em geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.7	Condições e recursos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.8	Progressão na carreira e oportunidades de autovalorização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.9	Formação e oportunidades de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.10	Outra _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I.3 Grelha de Análise dos Casos

A EMPRESA	
<u>Dados gerais:</u> Início de Actividade Origem Dimensão Sector de Actividade	
<u>Actividade:</u> Produtos Clientes Concorrentes Parceiros	
<u>Estratégia:</u> Missão Política de Qualidade Política RH Cultura	
<u>Estrutura:</u> Organigrama Níveis hierárquicos Tomada decisões	
<u>Síntese SWOT:</u> Pontos Fortes Pontos Fracos Oportunidades Ameaças	

Factores mais importantes para a competitividade de uma empresa	
--	--

Empresa Empreendedora?	
-------------------------------	--

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

FUNDADOR

Motivo criação empresa
Ideia
Inspiração

Formação de base
Conhecimentos prévios
do sector e do negócio
Experiência profissional
prévia

Contactos e
Competências mais
importantes
Maiores dificuldades

Auto-Imagem
empresário/ gestor/
empreendedor

EQUIPA

Quantos Elementos
Áreas funcionais
Formação de base
Formação
complementar
Caracterização da
equipa
Pontos fortes e pontos
fracos

Equipa ideal
O que mudaria na sua
equipa

Papel da equipa na
criação e
desenvolvimento da
empresa

<u>INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)</u>			
<p>Conceito de INOVAÇÃO</p> <p>Importância da Inovação na competitividade das empresas</p>			
<p>As empresas portuguesas são inovadoras?</p> <p>E o sector da empresa?</p>			
<p>Factores facilitadores da Inovação</p> <p>Responsabilidade das empresas na Inovação</p>			
Impacto da Inovação na competitividade da empresa			
	Grande	Médio	Pouco
<p>Novos Produtos</p> <p>Novos Serviços</p> <p>Novos métodos de produção</p> <p>Abertura a novos mercados</p> <p>Novas fontes de fornecimento</p> <p>Novas formas de organização</p>			
<p>Mudanças <u>percebidas como novas</u> para o sector</p>			
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Mecanismos de procura e identificação</p> <p>Como é feito?</p>			

<u>RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)</u>				
Recursos mais importantes para a competitividade do negócio Dificuldade de obtenção e de gestão Fontes de recursos Medidas para facilitar o acesso aos recursos				
Principais aspectos relativos aos principais recursos	Informação Conhecimento	Pessoas Redes Contactos	Capital	Tecnologia
Grau de importância				
Disponibilidade				
Prioridade				
Fontes				
Gestão e actualização				
Dificuldade				
Disseminação e disponibilização				
Contributo para a Inovação				
Outras Informações pertinentes				

II. Relatórios dos Casos

II.1 Estruturas e Blocos, S.A.

Data: 31/01/2003

Hora: 09.30h

Entrevistado: Director Fabril e Elemento da Direcção do Grupo a que pertence a empresa.

Duração aproximada: 90 minutos.

A EMPRESA

A Estruturas e Blocos, S.A. iniciou actividade em 1974, com um grupo de empreendedores portugueses, engenheiros, tendo sido adquirida em 1989 por um grupo estrangeiro. A partir desta altura pode dizer-se que houve um novo “start-up”, dado que a empresa passou por uma fase de reorganização, assumindo uma dinâmica nunca antes conhecida. Até essa fase a empresa pouco tinha inovado e, a partir deste momento, muita coisa mudou. A empresa começou a trabalhar com produtos do Grupo internacional a que pertence, e nos últimos 10 a 12 anos tem lançado produtos novos no mercado, dos quais alguns tiveram sucesso.

A empresa tem neste momento 56 pessoas, encontrando-se em fase de emagrecimento. O volume de negócios situa-se acima dos 7 milhões de euros (dados de 2002).

Os produtos são tidos como autênticos compromissos com os clientes. A empresa produz vigotas, abobadilhas, blocos e perfis, produzidos com inerte leve de argila expandida, material que assegura que os produtos tenham as características aconselhadas pela Directiva Comunitária para os produtos da construção: resistência, estabilidade, segurança contra incêndios, facilidade de utilização, protecção contra o ruído, conforto térmico, economia de energia e retenção de calor.

O mercado em que a empresa se situa é muito concorrencial, quer com empresas a concorrer directamente, quer com concorrentes que oferecem produtos substitutos como é o caso da cerâmica estrutural. A empresa vê o seu mercado como competitivo ao nível de número de concorrentes, produtos existentes e preços, mas não competitivo em termos de produtos inovadores. As empresas deste sector são competitivas em termos industriais, de produção propriamente dita, mas no que diz respeito à capacidade de inovar, de oferecer ao mercado novos produtos e novas soluções, não são.

A Estruturas e Blocos, S.A. entende o seu posicionamento actual, neste contexto acabado de descrever, como evidenciando algumas dificuldades nos produtos existentes ou de gama corrente, digamos assim, uma vez que a estrutura da empresa é substancialmente mais pesada que a dos seus concorrentes, o que relativamente à estrutura de custos não confere qualquer vantagem; por outro lado, beneficia de estar ligada a uma estrutura que compreende as vantagens de se investir em novos produtos e na inovação. Esta é claramente uma vantagem, tendo sido esta a aposta da empresa nos últimos anos.

Não existe propriamente um departamento de I&D, mas sim uma estrutura que se dedica à inovação e criação de novos produtos. É um grupo multidisciplinar constituído por 5 pessoas que representam as várias áreas funcionais. Este grupo tem o nome de INOVALOR e reúne-se periodicamente para discutir e avaliar novos projectos e novas ideias, debater os projectos em curso e tratar questões relacionadas.

Relativamente às parcerias, a empresa tem feito algumas, e embora as considere como actos esporádicos, o que é facto é que têm vindo a assumir um certo protagonismo sobretudo para o desenvolvimento de novos produtos. Um caso concreto reporta-se ao início da década de 90, quando foi estabelecida uma parceria com uma outra empresa para o lançamento de um novo produto, o qual se revelou um grande sucesso de mercado. A decisão prendeu-se com o facto de a outra empresa estar mais ligada ao mercado e ter mais experiência no lançamento de novos produtos. Actualmente, estão ainda a trabalhar em conjunto com essa mesma organização num projecto novo. Não sendo de facto uma política de empresa, as parcerias, sobretudo ao nível técnico, são muito utilizadas e estão sobretudo relacionadas com a questão da inovação.

Uma outra parceria existente é com a faculdade de engenharia da Universidade do Porto. Neste momento, a empresa tem em curso projectos decorrentes de uns produtos novos idealizados internamente, mas cujo desenvolvimento dos mesmos é feito com a Universidade. Para o apuramento técnico, para a execução de todos os cálculos necessários, dos testes, recorre-se a esta parceria, esta sim, com algum carácter de continuidade, uma vez que praticamente todos os produtos desenvolvidos o foram com o apoio da Universidade.

A empresa está certificada pela ISO 9001 e pela ISO 14000 (norma ambiental). Existem apenas cerca de 100 empresas certificadas por esta norma em Portugal. A decisão de certificação, teve alguma influência do grupo estrangeiro a que pertence, mas não foi uma imposição. A empresa entende que lhe trouxe vantagens, uma vez que a implementação dos sistemas a tornou mais rigorosa na forma de fazer as coisas, apesar de já possuir previamente regras e normas de verificação dos produtos. Contudo, a certificação da qualidade aprimorou o sistema já existente e ajudou a credibilizá-lo.

A parte ambiental tem um contributo essencialmente ao nível da sedimentação da cultura da empresa. Ajudou a reunir as pessoas em torno de um objectivo comum - a satisfação dos clientes - bem como a aumentar a consciência e responsabilidade perante o ambiente e a sociedade. A

empresa não vê outras vantagens directas desta certificação, mas entende ter sido importante fazê-la.

A formação que tem sido feita é de carácter um pouco espontâneo, as propostas aparecem e são analisadas pontualmente (pelo responsável da unidade, por vezes em conjunto com o responsável do sector em causa ou do próprio que irá frequentar a formação); para o corrente ano foi elaborado um plano de formação, subsidiado, tendo em atenção as necessidades da empresa, para as várias áreas funcionais e abrangendo várias matérias, como por exemplo, o ambiente, as relações inter-pessoais e a qualidade. Nota-se algum optimismo face aos eventuais resultados da formação, mas ao mesmo tempo receio, dado o baixo nível educacional da generalidade das pessoas.

A orientação industrial para o desenvolvimento, a aproximação e o relacionamento a médio e longo prazo com os clientes, são elementos importantes para perceber o seu posicionamento e cultura. De igual modo, o “respeito pelo Homem e pela sua Qualidade de Vida” são valores expressos em meios de comunicação formal da Estruturas e Blocos, S.A.

O principal ponto forte da Estruturas e Blocos é a capacidade de inovar. Outro ponto forte importante é o facto de a empresa estar ligada a um grupo também ele forte. Quanto às ameaças, a mais significativa é a relutância do mercado (deste sector especificamente) em aceitar coisas novas: as pessoas são bastante tradicionalistas; uma outra ameaça é a concorrência que é bastante forte no sector; as ameaças que se prendem com a recessão económica e a consequente “crise” do sector da construção civil e obras públicas, foram também identificadas; por último e ainda neste quadrante da análise estão alguns produtos substitutos; o principal ponto fraco que se identificou foi o nível educacional das pessoas, que é bastante baixo; um outro ponto fraco diz respeito aos produtos em fase de declínio, situação para a qual a empresa já tem algo pensado (um produto novo em fase de registo de patente, iniciado há cerca de dois anos), mas que não deixa de ser uma preocupação.

Análise SWOT	
Pontos Fortes	Oportunidades
Imagem de credibilidade Elemento de grupo internacional, sólido Capacidade técnica e financeira de desenvolvimento de novos produtos Qualidade dos produtos oferecidos Longa experiência e posição consolidada no mercado	Parcerias com entidades no domínio da C&T Contacto com a realidade internacional do sector via empresa - mãe Novos produtos em desenvolvimento Crescente exigência dos consumidores relativamente à qualidade das habitações
Pontos Fracos	Ameaças
Estrutura de recursos humanos com baixo nível de formação Portfolio com muitos produtos em ciclo de vida avançado	Crise económica generalizada Crise do sector da construção civil Sub-sector pouco inovador Mercados um pouco reticentes relativamente aos novos produtos Mercado muito concorrencial, com ameaça de produtos substitutos

O factor considerado mais importante para que uma empresa se mantenha competitiva é a inovação: nas palavras do entrevistado, “Sem dúvida nenhuma, a inovação”. Numa primeira fase, as empresas preocupam-se em por em marcha o seu negócio, em fazer bem o que se propuseram fazer, ao menor custo; depois de passar essa fase de *start-up*, outros aparecem com capacidade para fazer a mesma coisa, se não melhor, e é necessário fazer alguma coisa para continuar no mercado e com competitividade. Somente criando coisas novas é que isso se consegue. A empresa tem como exemplo o seu próprio caso, em que durante os últimos 10 anos, foi isso mesmo que aconteceu.

Uma empresa empreendedora é uma empresa que periodicamente lança produtos novos no mercado, produtos esses (pelo menos alguns) com sucesso. Também pode ser uma empresa que cresça, sendo esse crescimento feito essencialmente à custa dos novos produtos e não dos antigos.

Os fundadores / principal responsável

Neste caso particular o entrevistado não foi o fundador da empresa, está na organização há cerca de 9 anos e chegou ao cargo que ocupa actualmente - responsável pela unidade objecto do estudo - passando progressivamente por lugares de maior responsabilidade, ou seja, caminhando em direcção ao topo. Iniciou a sua carreira na Estruturas e Blocos, S.A. no sector dos orçamentos, foi responsável pela produção, responsável fabril e após uma alteração no grupo a que a empresa pertence, nomeadamente com a transferência do então responsável para a unidade de Lisboa com as funções de *country manager*, assumiu o comando da mesma.

Em termos funcionais, é responsável pela área fabril e co-responsável pela função comercial.

Com formação de base em engenharia civil, possui o também o mestrado. Quando assumiu o cargo possuía já sólidos conhecimentos do sector e da empresa pois já trabalhava na mesma há cerca de oito anos. Quando entrou para a empresa já a conhecia mas não tinha qualquer experiência ou conhecimento do sector, pois entrou na empresa como estagiário, após ter terminado o curso.

Os contactos que considera importantes no desenvolvimento de uma empresa são, por exemplo, as Universidades (pelo menos em teoria). Deveriam ser de facto importantes, uma vez que são meios privilegiados de conhecimento, só que na prática não funcionam. Ou as empresas têm pessoas que conseguem fazer alguma coisa ou então é muito difícil. As universidades são extremamente lentas. Todos os organismos públicos ligados a esta área (investigação, inovação, C&T) são muito lentos; as ideias, as soluções, os produtos têm um período de vida e não é possível esperar muito. Pode existir uma ideia que se aplica agora, neste momento, e ela tem de ser rapidamente desenvolvida, não pode esperar, sob pena de “caducar” e deixar de ter aplicabilidade.

Mas absolutamente fundamental é ter pessoas na empresa que estejam motivadas para fazerem coisas novas, interessantes para o mercado e rapidamente. É preciso que as pessoas dentro da empresa estejam predispostas para a inovação, para criar algo de novo, porque se isso acontecer, em primeira instância, então a empresa procura a ajuda complementar necessária - porventura junto das universidades - para desenvolver a ideia. Um caso concreto é o produto que a empresa tem em vias de registo e lançamento: não foi “inventado” pela Universidade, esta apenas ajudou a desenvolvê-lo, depois de ele ter sido criado.

Na criação e desenvolvimento de uma empresa é fundamental estabelecer contactos a dois níveis: tecnológico e de marketing. Quando se tem uma ideia que se quer desenvolver, o que se pensa em primeiro lugar é encontrar parceiros que ajudem a desenvolver essa ideia e a

transformá-la num negócio. Isto tem de ser assegurado quer a nível tecnológico para transformar a ideia em algo vendável, quer a nível mercadológico para assegurar que é promovido e vendido. Isto é válido para um negócio ou simplesmente para um novo produto. Os parceiros escolhidos têm de ter a mesma motivação, têm de ser movidos pela mesma vontade de criar algo novo, de desenvolver um novo projecto.

Das competências consideradas essenciais no desempenho da função - de empreendedor líder, entenda-se - foi salientado o espírito de iniciativa. A capacidade de gestão, organização também, mas sobretudo a iniciativa. A liderança é dada de duas formas: ou atribuída e/ou adquirida (neste caso alguém começa naturalmente a ter ascendente sobre os outros). Outras pessoas poderiam ocupar uma determinada função, mas existe algo que acontece que faz, naturalmente, alguém ter ascendente sobre os outros (assumir uma liderança efectiva, reconhecida), e esse algo, essa "centelha" é precisamente a iniciativa. Isto significa fazer coisas novas, coisas que os outros não se lembram de fazer e sobretudo ter a capacidade de ver e aproveitar as boas ideias e pô-las em prática, quer sejam suas ou não. A diferença faz-se por aqui, por esta capacidade de avaliar o potencial das ideias e tomar a decisão de as pôr em prática.

A gestão de gestores faz-se em igual medida que a gestão dos recursos no caso da Estruturas e Blocos. Actualmente o empreendedor-líder ainda gere as duas coisas, de uma forma mais ou menos equilibrada (do seu tempo e esforço). Contudo, a equipa já possui uma considerável autonomia de gestão, podendo dar-se como exemplo o caso da produção em que a interferência do entrevistado é, essencialmente, no domínio da ajuda técnica.

A equipa

A equipa de gestão é formada por quatro elementos, com responsabilidades ao nível da área de Produção, Técnica, Comercial e Manutenção. Estas pessoas possuem formação média e superior em áreas tecnológicas, nomeadamente engenharia civil. São pessoas que já se encontram na empresa há algum tempo, e cuja selecção para os cargos, teve algum contributo do entrevistado. A pessoa responsável pela produção é, de toda a equipa, a mais antiga na empresa. A formação tem sido feita regularmente pelos vários membros da equipa, quer no âmbito do plano de formação da empresa, quer por iniciativa pessoal de cada um (as pessoas são incentivadas pela Direcção da empresa a frequentarem acções de formação).

Na caracterização da equipa foi evidenciado um ponto fraco que se prende sobretudo com a organização e o cumprimento dos planos, essencialmente no que diz respeito aos prazos previstos. Foi considerado pelo entrevistado como algo "comum" a muitas equipas, mas nada desejável, embora não o tenha considerado grave, no caso particular da sua equipa. Apenas um aspecto a melhorar. A motivação das pessoas e o bom ambiente de trabalho foram referidos

como sendo um ponto forte da equipa, de grande importância. O bom ambiente de trabalho, o gosto pela função que exerce e um salário compensador, foram os factores apresentados como indispensáveis à motivação das pessoas e das equipas. A formação é algo que aparece imediatamente a seguir, porque a pessoa sente necessidade de se preparar para poder evoluir. Se estes factores estão presentes e funcionam bem uns com os outros, são geridos de forma integrada e não per si, então tudo o que se pretende que aconteça, acontece; a inovação, nomeadamente.

Relativamente aos mecanismos de motivação da equipa foi considerado que ao estarem reunidos os três aspectos referidos - bom ambiente de trabalho, gosto pela função e salário compensador - a motivação da equipa dá-se espontaneamente. O espírito de iniciativa do líder ou líderes da equipa foi também apontado como "um mecanismo" muito importante na motivação das pessoas, uma vez que fornece energia para que elas se desenvolvam e criem coisas; é esta energia que congrega as pessoas que formam a equipa à volta de um objectivo comum. O reconhecimento do sucesso do trabalho desenvolvido foi apontado como um factor gerador de motivação, quer por parte de elementos internos à empresa quer externos (os clientes por exemplo, aquando de um projecto novo).

A mudança que seria necessária à equipa de gestão da Estruturas e Blocos, prende-se essencialmente com a formação académica: seria interessante que todos possuíssem formação superior, de preferência pós-graduada, em engenharia. Mesmo que tal não fosse possível, a melhoria da formação de base seria sempre um aspecto a perseguir e de grande importância para a desempenho da equipa.

A equipa ideal é algo que pode até existir, numa empresa líder, em determinado momento. Está sempre dependente da situação e do contexto e não se pode, mesmo que em determinado momento se tenha "a equipa ideal", ter a leviandade de considerar que será sempre assim. A "equipa ideal" existe condicionada à contingência do momento que se vive.

O papel das equipas de gestão é fundamental para o desenvolvimento da empresa; neste caso concreto, o líder empreendedor espera que a sua equipa o surpreenda, não basta que façam aquilo que lhe é atribuído. Esse é o principal contributo que este gestor - empreendedor espera da sua gente - a surpresa e a surpresa está ligada à iniciativa; as pessoas com funções de responsabilidade numa determinada área, que fazem apenas o que lhe mandam, não servem à empresa.

Os novos produtos são das primeiras associações feitas relativamente ao conceito de Inovação. As dificuldades do mercado e o desenvolvimento foram também aspectos referidos como próximos da Inovação.

Considera-se que as empresas portuguesas, na sua globalidade, não são inovadoras. O sector no qual a empresa se insere, em particular, revela um significativo marasmo, sendo visto como muito pouco inovador.

Dos factores que poderão facilitar a inovação, a formação de nível superior aparece como aspecto fundamental, sobretudo quando se trata de chefias e elementos com funções de gestão na empresa. A formação nas áreas tecnológicas foi evidenciada como a mais interessante, porventura para a maioria das situações. Um claro protagonismo foi deixado à questão da educação enquanto factor motivador da inovação nas empresas. Outros eventuais factores, nomeadamente externos, não foram apontados como relevantes, uma vez que o entrevistado considera a inovação como algo intrínseco à organização. Não vale a pena culpar ninguém, nem entidades, nem poder político pela incapacidade de ser mais inovador porque isso é intrínseco a pessoas e a empresas e depende em larga medida da educação. O papel de organismos tido como facilitadores das questões da inovação foi claramente negligenciado, uma vez que se considera que a iniciativa pertence sempre às empresas e cabe a elas o papel principal nesta matéria.

A Universidade foi referida como a entidade que ajuda a colocar em marcha alguma da inovação, nomeadamente ao nível de novos produtos; este e outros organismos foram referenciados, reconhecidos, mas não enaltecidos. Foi referida a sua incapacidade de acompanhar o ritmo das empresas, fundamentalmente no que diz respeito à resposta ao mercado, que se quer ágil. Uma das possíveis justificações para esta situação foi a escassez de pedidos por parte das empresas; as universidades não têm necessidade de se organizarem de forma a responderem mais rápida e eficazmente, porque são poucas as empresas que as procuram para este fim.

As empresas deviam, para melhorar a sua capacidade de inovar, contratar engenheiros. Foi apresentado um exemplo para explicar esta posição: o sector cerâmico é um caso que ilustra a situação de déficit de pessoas com formação em engenharia. Estas são as pessoas com capacidade de desenvolver novos produtos e provocar, dessa forma, o rejuvenescimento do portfolio de algumas dessas empresas (muitas que acabam por deixar de existir), portfolio esse que se mantém praticamente inalterado há dezenas de anos.

Outro aspecto referido, no que diz respeito às acções para melhorar a capacidade de inovação, foi a transferência de tecnologia via parcerias e outras iniciativas de partilha de *know-how* e conhecimento, nomeadamente o *benchmarking*. Alguns exemplos foram apontados para ilustrar a forma pouco produtiva como são levadas a cabo algumas destas iniciativas, muitas delas não

passando de boas intenções (muitas vezes preocupações em gastar dinheiros públicos, em temas de moda - como a inovação - mas que não trazem resultados concretos para as empresas). A incapacidade de se aplicar o conhecimento que se retira dessas acções, bem como a consequente “morte súbita” dos projectos após a fase do “muito interessante” foi apontado como o ponto fraco (crónico...) da generalidade dos empresários, no geral, e dos industriais deste sector, em particular. Mesmo nos casos em que se consegue sobreviver às várias etapas até chegar a um novo produto, ou produto em potencial, depois há que enfrentar a burocracia e o arrastamento dos processos em registos de marcas e patentes e homologações de produtos.

Das mudanças percebidas como novas para a empresa, ocorridas nos últimos anos, os novos métodos de produção e as novas formas de organização foram as que mais impacto tiveram na actividade e resultados da empresa.

A Estruturas e Blocos é reconhecida como líder no seu sector e goza de uma imagem de credibilidade. A nível técnico e tecnológico é uma referência no mercado e é consultada para pareceres técnicos, que vão além da lógica da transação.

Os mecanismos usados para monitorar e responder às oportunidades, incluem, por exemplo, o grupo de trabalho em novos projectos, de carácter interdisciplinar - o INOVALOR, bem como as reuniões periódicas em que se discutem os problemas, com um claro enfoque nos inputs trazidos pelos clientes.

A inovação, sobretudo no que respeita à criação de novos produtos, é vista como intuitiva. Os argumentos apresentados pelo entrevistado vão no sentido de suportar a tese de que se algo não existe o processo de o criar tem de ser forçosamente intuitivo. Ninguém é “inventor” porque tem apenas um conjunto de procedimentos que o fazem ser; alguém inventa algo novo porque é intuitivo. Na empresa, para além desta “intuição”, existem de facto algumas metodologias de ajuda, mas coisas simples, tais como a análise das reclamações dos clientes, os inquéritos de satisfação, na conclusão das obras, que ajudam a empresa a perceber o que o mercado quer.

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)

Os primeiros recursos apontados como essenciais ao negócio foram as pessoas. Apesar da dificuldade inerente à sua gestão (as pessoas são temperamentais...) é um facto incontornável que sem elas não é possível realizar coisa nenhuma. Os recursos financeiros foram apontados como importantes também e por fim os recursos tecnológicos que servem para apoiar tudo o resto.

Os recursos mais difíceis de obter e de gerir são, sem qualquer dúvida, os recursos humanos.

Reconhecidos como muito importantes, a informação e o conhecimento são recursos sem os quais a empresa não poderia sobreviver. Para além daquele conhecimento que está com as pessoas, as redes de contacto, nomeadamente as universidades são muito importantes para a gestão da informação e a incorporação de conhecimento necessário. As fontes de informação necessárias para o desenvolvimento da actividade existem, a informação e o conhecimento estão razoavelmente disponíveis. Como fontes aparecem a associação do sector que fornece entre outra, informação sobre as normas dos produtos; as universidades para a informação e o conhecimento mais técnico; no caso particular da Estruturas e Blocos a ligação ao que no estrangeiro se faz é facilitada por via da empresa - mãe, e é uma fonte de conhecimento que não pode ser negligenciada, tal é o seu contributo para a capacidade de inovar da empresa.

Relativamente à transferência de informação e conhecimento, a empresa tem alguns mecanismos que a assegura. Por exemplo, no caso do denominado conhecimento tácito e concretamente no que diz respeito à produção, existe sempre a preocupação de ter mais do que uma pessoa a saber de determinada função ou *know-how*.

Na disseminação da informação o grupo das reuniões INOVALOR, assim como o jornal interno que a empresa possui, têm também um papel importante.

A importância do capital para a capacidade da empresa de criar coisas novas é indiscutível e determinante, mas a este nível o facto de pertencer a um grande grupo facilita sobremaneira quer a obtenção, quer a gestão deste recurso. As eventuais dificuldades encontradas na inovação, não estão, neste caso, relacionadas com o capital.

As tecnologias da informação assim como aquelas ligadas à produção, foram referidas como ambas importantes para a capacidade de inovar da empresa. A interdependência das tecnologias foi salientada como forma de as otimizar e colocar ao serviço da empresa e da inovação. A vigilância tecnológica é feita essencialmente pela ligação estreita ao mercado a montante.

A EMPRESA	
<u>Dados gerais:</u> Início de Actividade Origem Dimensão Sector de Actividade	Fundada em 1974, foi vendida a um grupo suíço em 1989. Em fase de emagrecimento, tem actualmente 56 pessoas e factura cerca de 7 milhões de euros. Fornece produtos em argila expandida para a construção civil.
<u>Actividade:</u> Produtos Clientes Concorrentes Parceiros	Os principais produtos fabricados são as vigotas, as abobadilhas, os blocos e os perfis. O mercado é nacional e os clientes pertencem ao sector da construção. O mercado concorrencial é muito competitivo, sobretudo em número de concorrentes e preços dos produtos. Os principais parceiros são a Universidade do Porto (Faculdade de Engenharia) e uma empresa com quem desenvolve novos projectos, ocasionalmente.
<u>Estratégia:</u> Missão Política de Qualidade Política RH Cultura	A ligação ao grupo suíço permite criar uma cultura de inovação, sobretudo assente no desenvolvimento de novos produtos. Desde que a empresa foi adquirida por este grupo, os investimentos em novos produtos passaram a ser uma realidade. Certificada pela ISO 9001 e ISO 14000. Rigor, credibilidade e orientação para o longo prazo nas relações com os clientes são posicionamento e imagem da E&B.
<u>Estrutura:</u> Organigrama Níveis hierárquicos Tomada decisões	Estrutura muito <i>flat</i> , poucos níveis hierárquicos, poucas direcções funcionais. Flexibilidade e proximidade da gestão de topo à base da pirâmide. Tomada de decisões com relativo nível de descentralização.
<u>Síntese SWOT:</u> Pontos Fortes e Fracos Oportunidades e Ameaças	A imagem de credibilidade, o grupo a que pertence, a capacidade técnica e financeira para o desenvolvimento de novos produtos são pontos fortes. A baixa qualificação dos recursos humanos e os vários produtos numa fase de ciclo de vida avançada, são pontos fracos.

Factores mais importantes para a competitividade de uma empresa	Inovação. Principalmente após a fase de arranque de actividade. Criar coisas novas é a única forma de se diferenciar enquanto a concorrência adquire a capacidade de nos imitar.
Empresa Empreendedora?	Uma empresa empreendedora lança periodicamente produtos novos no mercado. É uma empresa que cresce à custa dos seus novos produtos, não dos antigos.

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)	
FUNDADOR	
Motivo criação empresa Ideia Inspiração	Não é fundador. Assumir o comando da empresa foi um percurso "normal" de carreira. Aconteceu como prémio ao esforço e ao empreendedorismo. Espírito de iniciativa e capacidade de avaliar o potencial de novas ideias estiveram na base da promoção.
Formação de base Conhecimentos prévios do sector e do negócio Experiência profissional prévia	Engenharia civil, com mestrado. Amplios conhecimentos do sector e do negócio, aquando da assunção da liderança, pois iniciou a sua carreira na empresa, há cerca de 9 anos. Experiência profissional variada, em termos de áreas funcionais (passou pela produção e orçamentação).
Contactos + importantes Competências + importantes Maiores dificuldades	Contactos mais importantes a nível tecnológico e de marketing. As universidades e organismos de apoio são, em teoria, importantes, mas é pena que funcionem mal: são lentos e burocratizados. O que é realmente importante é ter na empresa pessoas motivadas para criar coisas novas.
EQUIPA	
Quantos Elementos Áreas funcionais Formação de base e complementar Caracterização da equipa Pontos fortes e fracos	Quatro elementos nas áreas Técnica, Produção, Comercial e Manutenção. Formação de base média e superior em área técnicas ou tecnológicas, nomeadamente engenharia civil. A formação complementar é feita regularmente, quer por iniciativa da empresa (actualmente tem um plano de formação a iniciar) quer por iniciativa do colaborador. Equipa jovem e dinâmica. Motivada e motivadora de um bom ambiente de trabalho. Salário, gosto pela função, bom ambiente e formação para evoluir são factores que motivam as equipas, assim como o reconhecimento de chefes e clientes, liderança viva e entusiasta.
Equipa ideal O que mudaria na sua equipa	Se existe uma equipa ideal, ela é circunstancial e acontecerá em empresas líderes, não em outras. A melhoria das qualificações, aumentando-as para o nível superior e se possível pós-graduado em áreas técnicas, nomeadamente as engenharias, seria a mudança necessária.
Papel da equipa na criação e desenvolvimento da empresa	As equipas têm o papel principal no desenvolvimento das empresas. Têm de surpreender os líderes: esta capacidade está ligada à iniciativa. Pessoas com responsabilidade de gestão não podem simplesmente fazer o que lhe mandam.

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)			
<p>Conceito de INOVAÇÃO</p> <p>Importância da Inovação na competitividade das empresas</p>	<p>Associado ao desenvolvimento de novos produtos.</p> <p>A inovação é vista como algo intrínseco à organização e indispensável para a competitividade desta. E também muito intuitiva.</p>		
<p>As empresas portuguesas são inovadoras?</p> <p>E o sector da empresa?</p>	<p>As empresas portuguesas não são inovadoras. O sector a que pertence apresenta um considerável marasmo, em termos de inovação.</p>		
<p>Factores facilitadores da Inovação</p> <p>Responsabilidade das empresas na Inovação</p>	<p>A formação, nomeadamente de nível superior, tecnológico, é vista como muito facilitadora da inovação nas empresas.</p> <p>Desburocratizar a aligeirar os processos de registo de marcas e patentes e de homologação de produtos, seria uma medida muito facilitadora da inovação.</p> <p>São as empresas que possuem o papel principal em matéria de inovação. As instituições podem ajudar, mas a iniciativa é das empresas. Estas deviam contratar mais engenheiros, isso impulsionaria a inovação.</p>		
Impacto da Inovação na competitividade da empresa			
	Grande	Médio	Pouco
Novos Produtos		*	
Novos Serviços			*
Novos métodos de produção	*		
Abertura a novos mercados			*
Novas fontes de fornecimento			*
Novas formas de organização	*		
Mudanças <u>percebidas como novas</u> para o sector	Sim. De produto.		
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Mecanismos de procura e identificação</p> <p>Como é feito?</p>	<p>Monitorar oportunidades faz-se através de reuniões periódicas de debate de ideias, do grupo INOVALOR (grupo de trabalho para a inovação) e da análise da satisfação de clientes, bem como do tratamento de reclamações.</p> <p>Perceber o que quer o mercado, a cada passo, é fundamental para descobrir novas oportunidades e aproveitá-las.</p>		

<u>RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)</u>				
<p>Recursos mais importantes para a competitividade do negócio</p> <p>Dificuldade de obtenção e de gestão</p> <p>Fontes de recursos</p> <p>Medidas para facilitar o acesso aos recursos</p>	<p>O recurso apontado como mais importante foram as pessoas. Sem este recurso nada é possível. A sua gestão, é contudo, difícil.</p> <p>Os recursos financeiros são apontados de seguida e finalmente os tecnológicos que suportam os dois primeiros.</p> <p>As universidades, as redes de contactos, os organismos associativos e a ligação à empresa - mãe, são fontes importantes de recursos para a inovação.</p> <p>Interdependência e gestão integrada facilita a optimização dos recursos.</p>			
Principais aspectos relativos aos principais recursos	Informação Conhecimento	Pessoas Redes Contactos	Capital	Tecnologia
Grau de importância	Importante	Muito importante	Relativamente importante	Relativamente importante
Disponibilidade	Disponível	Relativa	Disponível	Disponível
Prioridade	Alta	Altíssima	Alguma	Depois de pessoas e capital
Fontes	Universidades, associações empresa-mãe	Escassas	Empresa-mãe	Mercado a montante
Gestão e actualização	Pelas ligações às fontes	Gestão difícil		Mercado a montante
Dificuldade	Sem dificuldade	Mantê-las motivadas	Pouca para o caso	Integração das várias tecnologias
Disseminação e disponibilização	Conhecimento produtivo assegurado por mais de uma pessoa		Existe sensibilidade face à sua necessidade	
Contributo para a Inovação	Muito significativo	O contributo principal	Necessário	Importante se enquadrado nos restantes

II.2 Fábrica de Frio, Lda.

Data: 12/02/2003

Hora: 18.00h

Entrevistado: Sócio-Gerente

Duração aproximada: 70 minutos.

A EMPRESA

A empresa foi criada a partir de uma sociedade constituída entre pessoas que trabalhavam numa outra empresa, e cujo vínculo contratual era de empregador - empregado. A anterior empresa, cuja actividade era mais generalista, foi entretanto vendida e, neste seguimento, patrões e funcionários uniram-se para dar corpo a um novo projecto, especificamente de equipamentos de frio para hotelaria. A estrutura societária é constituída por quatro pessoas, cabendo a cada um dos sócios a responsabilidade de uma área funcional. Assim, um deles tem a seu cargo a área administrativa e financeira, outro a comercial, um terceiro a área técnica e o quarto sócio é responsável pela produção.

A oferta da empresa é constituída essencialmente por produtos para o sector hoteleiro, a maioria deles com componente de frio. O mercado preferencial é a indústria hoteleira (trabalho em regime de subcontratação) e a distribuição de equipamento hoteleiro. A empresa não dirige o seu esforço comercial ao mercado de consumo final, neste caso especifico, os estabelecimentos hoteleiros de vários tipos e dimensões.

Considera o sector em que actua como muito competitivo e fragmentado; dos muitos concorrentes identifica alguns que mais directamente afectam a empresa, seja pela proximidade, seja pelo posicionamento assumido. Também acontece que alguns dos clientes são simultaneamente concorrentes.

Actualmente com trinta e quatro pessoas, a Fábrica de Frio, é uma empresa de pequena dimensão, com uma estrutura simples e poucos níveis hierárquicos. A chefia intermédia, se assim se pode considerar, é assegurada pelos sócios, que acumulam a gestão de cada área funcional com a gerência da empresa. Em cada área, os líderes são auxiliados por pessoas chave, mas que não ocupam um cargo de chefia propriamente dito.

Um dos pontos fortes que a empresa identifica como importante para a sua actividade, e competitividade no mercado, é a capacidade que tem de produzir sob medida e adaptar os produtos às necessidades mais específicas dos clientes. Neste tipo de actividade o valor

acrescentado está na produção à medida, já que os produtos standard todos os concorrentes oferecem.

Como principal debilidade foi apontada a formação das pessoas. Para além de níveis baixos de habilitações académicas, a formação que possuem foi toda adquirida na empresa, ao longo dos anos, sobretudo em resultado da experiência. O conhecimento tácito que possuem precisava ser complementado com formação técnica. Também se identificou uma grande dificuldade na contratação de pessoal técnico especializado, na região. O que significa que, a ser necessário, a empresa não tem grande facilidade de ir buscar ao mercado essas competências técnicas que reconhece não ter internamente.

O avanço de empresas espanholas para o mercado português foi considerado como a principal ameaça, sobretudo porque os produtos dessas empresas são, normalmente, mais competitivos em termos de preço, assegurando a qualidade a que o mercado interno está habituado e exige.

Ficou evidente algum cepticismo relativamente às oportunidades que se deparam à empresa; considera-se que existe uma 'continuidade' para o negócio, mas não significativas oportunidades para explorar.

A competitividade das empresas, e concretamente as deste sector, está muito dependente da estrutura humana. Como são indústrias de uma relativa intensidade de mão-de-obra, em que não é possível criar boas fábricas apenas com boas máquinas e bons layouts, a qualidade dos recursos humanos é fundamental para a competitividade destas empresas.

Uma empresa empreendedora é aquela que consegue reunir as pessoas que dão tudo pelo projecto. Uma empresa empreendedora tem pessoas empenhadas, motivadas, porque a dimensão humana é essencial para esta questão do empreendedorismo nas empresas.

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

Os fundadores / principal responsável

Os fundadores da Fábrica de Frio trabalhavam juntos antes de avançar para este projecto. Três deles eram sócios de uma outra empresa similar e o quarto (o interlocutor desta entrevista) funcionário dessa empresa. A sua principal motivação para avançar para a criação da Fábrica de Frio foi a vontade de ir mais longe, colocando os conhecimentos que já possuía da actividade, a produzir algo seu. Não se tratou de qualquer descontentamento com o cargo anterior, ou com a empresa; o que aconteceu foi uma vontade de construir um projecto próprio, somado com a consciência de que possuía os conhecimentos, experiência e contactos necessários para o fazer.

O entrevistado tem como formação de base o curso médio de comércio, habilitações que equivalem ao ensino secundário actual. A sua experiência no sector foi desenvolvida nas áreas administrativa e financeira e também comercial.

Os contactos são absolutamente essenciais para os negócios; por vezes, afirma-se que a amizade não pode ser confundida com o negócio, mas nas palavras do entrevistado “essa não é toda a verdade”. No seu caso particular, foi precisamente a amizade de um cliente da empresa em que trabalhava que alicerçou o seu negócio. Foi o seu primeiro cliente na Fábrica de Frio e, para além das encomendas iniciais que garantiu à empresa, no momento do seu arranque, contribuiu também com uma ajuda financeira importante.

Muito importante também, foi a experiência dos outros sócios, que embora a sua experiência como empresários não fosse muito relevante, pois eram sócios minoritários na anterior empresa, traziam o *know-how* técnico e do sector, absolutamente fundamental para o arranque da nova empresa.

Como competências fundamentais para um empreendedor, foram identificados os contactos. A capacidade de se relacionar com os mercados, o conhecimento que se tem deles e o uso que se consegue fazer desse conhecimento é absolutamente indispensável para a gestão de qualquer negócio. Quando se referiu a mercados, o interlocutor distinguiu o mercado a montante do mercado a jusante e, advertiu que, quer fornecedores quer clientes são elementos chave num negócio e que é necessária a capacidade de se relacionar com eles, a qualquer empresário ou empreendedor. Um aspecto muito valorizado nesta relação foi a honestidade; uma atitude honesta para com os diferentes parceiros é indispensável para criar uma base sólida em qualquer negócio (os negócios alicerçam-se em bases sólidas de relacionamento).

A equipa

As pessoas chave que suportam e auxiliam a liderança da empresa são quatro. Estão nas áreas Administrativa e Financeira, Produtiva e Técnica. A responsabilidade de recrutamento destas pessoas foi sempre dos sócios gerentes; a decisão de incluir um elemento na equipa resultou, em todas as situações e desde o início da actividade, de um processo conjunto de avaliação.

A formação de base destes colaboradores é essencialmente na área técnica, mas de nível médio. São pessoas que estão na empresa desde a sua fundação, em praticamente todos os casos. A formação complementar que têm vindo a fazer é aquela promovida pela empresa, de carácter ocasional.

A equipa está, reconhecidamente, carente de formação. A empresa entende que precisa fazer um esforço a este nível. O líder sente que a sua equipa está um pouco ‘acomodada’. É uma equipa que precisa ser estimulada porque tem vindo a perder o entusiasmo e algum empenho.

Inclusivamente a política de gestão de pessoas da empresa tem contemplado, desde praticamente a sua fundação, prémios de mérito, com o objectivo de motivar as pessoas. A partir do corrente ano, estes deixaram de existir por a gerência considerar que o efeito que produziam era precisamente o contrário do esperado. A este nível foi considerado interessante uma ajuda externa, uma vez que a relação que se cria ao longo dos anos de actividade, pode ter efeitos perversos. A partir de determinada altura na vida de uma empresa, os líderes devem afastar-se da gestão operacional e colocar alguém nessa função, para garantir que as regras se continuam a cumprir. A grande proximidade do líder ou líderes às equipas pode trazer problemas de gestão de difícil resolução, nomeadamente ao nível da gestão de pessoas.

Na equipa actual o que sente como mais urgente mudar é, sem dúvida, as mentalidades. Essa não é uma mudança fácil, mas alguém exterior à empresa poderia dar uma ajuda preciosa. As equipas têm um papel muito importante na construção de uma empresa. Numa fase de vida mais avançada, nomeadamente naquela em que a empresa se encontra, o papel da equipa é essencialmente de continuidade. Um negócio de pequena dimensão, como é o caso, é um projecto de duração limitada e isso está assumido. Para que assim não seja, tem de haver uma renovação, um renascimento da empresa, e isso não é fácil. Os apoios são muito escassos, e as empresas não conseguem fazer essa mudança necessária, sem grandes investimentos.

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)

O conceito de inovação é, neste caso concreto, associado à criação de novos produtos e novos métodos de trabalho. A inovação é indispensável à competitividade das empresas; embora outros factores também sejam importantes, de facto sem inovação, uma empresa não tem condições de competir no mercado.

As empresas portuguesas não são, na generalidade, inovadoras. São sobretudo copiadoras, embora a copiar também se inove, desde que se acrescente alguma coisa. O sector em causa, não é muito inovador. A inovação que mais acontece no sector é incremental e mesmo essa não tem grande impacto nos mercados. Continuam a ser as empresas estrangeiras que apresentam as novidades mais interessantes.

Os factores que podem facilitar a inovação, para além dos financiamentos dirigidos e pensados especificamente para o investimento, são aqueles relacionados com a criação e o *design* de novos produtos, que mesmo que a empresa não os possua internamente, deve preocupar-se em ir buscá-los fora, pois são determinantes para a sua capacidade de inovar.

Um dos constrangimentos à inovação é o acesso ao financiamento em condições mais vantajosas. Embora a empresa tenha alguma facilidade de acesso ao capital, nomeadamente através da Banca, quando se coloca a questão de investimentos substanciais, por exemplo, aqueles que se

prendem com a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, produtos melhorados, com um design mais interessante para o mercado, vê essa possibilidade afastada por se tornar incomportável os custos inerentes.

A inovação que maior impacto teve na actividade da empresa foi sobretudo do tipo de novos métodos de produção e abertura a novos mercados. Na abertura a novos mercados, a empresa, através de uma parceria (com um concorrente), colocou os seus produtos no mercado externo. Houve também, a incorporação de novos produtos, mas estes não representaram um grande impacto para a empresa. Relativamente aos serviços e às fontes de fornecimento não se verificou, na óptica do entrevistado qualquer inovação nos últimos anos. Nenhuma das inovações ocorridas na Fábrica de Frio foram percebidas como tal pelo sector; a inovação foi de âmbito interno apenas.

A procura e identificação de novas oportunidades são feitas, essencialmente, a partir do relacionamento com clientes e fornecedores. A empresa não possui outro tipo de mecanismos para realizar este processo.

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)

Os recursos mais importantes para a capacidade de inovar da empresa são as redes de contactos. Os outros recursos também são importantes, mas a relação com as pessoas é que é de facto determinante. Onde a empresa encontra mais dificuldade é no acesso ao capital. O capital é também difícil de gerir, principalmente, quando a empresa tem dificuldades a este nível. Às vezes, o excesso de capital também dá origem a erros graves, sobretudo na aquisição de tecnologia pouco dirigida às reais necessidades da empresa.

As fontes de recursos mais importantes para a empresa, são a Banca, no caso do capital; os fornecedores e as feiras, para a tecnologia. Para a informação, as feiras são também uma fonte importante, pois concentram o que de mais interessante está a acontecer no sector. Para o recurso 'pessoas', as fontes são muito escassas. As pessoas com a formação necessária são muito difíceis de conseguir. A implementação de escolas técnicas de formação profissional, orientadas para as necessidades da indústria, seria uma medida interessante para resolver este problema concreto.

Relativamente à informação e ao conhecimento, a sua importância é inquestionável; a gestão é facilitada pelos sistemas informáticos, mas a empresa tem também mecanismos que asseguram a sua eficiência e disseminação. A estrutura da empresa é, ela própria, facilitadora da disseminação da informação, uma vez que os níveis hierárquicos são muito poucos. São os próprios sócios que têm a responsabilidade da gestão dos recursos, não apenas este, mas todos eles.

As redes de contactos são efectivamente muito importantes para a capacidade de inovar da empresa; os mercados, a montante e a jusante, são as redes usadas pela empresa, já que não mantém ligação com nenhum outro organismo, concretamente na questão da inovação. De qualquer forma, reconhece o papel das Associações e dos Centros de Saber (como as Universidades), para esta questão da inovação.

A tecnologia é importante mas não decisiva para a inovação. Não é difícil de obter, a tecnologia está disponível, o constrangimento principal prende-se sobretudo com o financiamento. As feiras e os fornecedores são as principais fontes deste recurso.

A EMPRESA	
<u>Dados gerais:</u> Início de Actividade Origem Dimensão Sector de Actividade	Empreendedores portugueses, criam projecto com base em experiência profissional anterior. Início de actividade em 1988. Pequena empresa, no sector dos equipamentos de frio para hotelaria.
<u>Actividade:</u> Produtos Clientes Concorrentes Parceiros	Mercado nacional na indústria dos equipamentos hoteleiros. Os produtos são essencialmente equipamentos com componente de frio para hotelaria. Os principais clientes são as indústrias e empresas comerciais de revenda.
<u>Estratégia:</u> Missão Política de Qualidade Política RH Cultura	Política de retenção de pessoas (a maioria está na empresa desde a sua fundação). Cultura de rigor e procura constante da melhoria do serviço, sobretudo ao nível dos prazos de entrega (ainda com muito a melhorar).
<u>Estrutura:</u> Organigrama Níveis hierárquicos Tomada decisões	Tomada de decisão centralizada. Estrutura flexível com poucos níveis hierárquicos sem chefia intermédia. A gerência assume também funções operacionais, gerindo directamente as várias áreas.
<u>Síntese SWOT:</u> Pontos Fortes Pontos Fracos Oportunidades Ameaças	A capacidade de responder, à medida, às necessidades do cliente e a flexibilidade produtiva que lhe está inerente, é apontado como o seu principal ponto forte. A principal debilidade está ao nível da falta de formação das pessoas e dos seus baixos níveis de habilitações académicas. A principal ameaça chega com os produtos espanhóis: com melhor <i>design</i> e preços mais competitivos.

Factores mais importantes para a competitividade de uma empresa	A estrutura humana: muito importante neste sector, que trabalha com mão de obra intensiva e precisa que esta esteja qualificada tecnicamente.
--	---

Empresa Empreendedora?	Uma empresa empreendedora é uma empresa que tem as pessoas motivadas e empenhadas em dar tudo o que sabem e são profissionalmente, pelo projecto de que fazem parte.
-------------------------------	--

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

FUNDADOR	
Motivo criação empresa Ideia e Inspiração	Desejo de criar algo mais; algo de seu. A ideia surgiu da anterior função, das competências que entretanto adquiriu e das pessoas com quem criou laços profissionais e de amizade.
Formação de base Conhecimentos prévios do sector e do negócio Experiência profissional prévia	Formação ao nível médio (curso geral de comércio), na área administrativa e financeira. Bons conhecimentos da função e do sector: principal experiência profissional prévia foi desenvolvida no sector dos equipamentos de frio para hotelaria.
Contactos e competências mais importantes Maiores dificuldades	Os contactos mais importantes foram os clientes e os actuais sócios. Nas competências fundamentais de um empreendedor está incluída a capacidade de se (bem) relacionar com os mercados.
Auto-Imagem empresário/ gestor/ empreendedor	Muito pouco mudou nas atitudes e comportamentos após se transformar em empreendedor-empresário: mais responsabilidade e um maior sentido de rigor, apenas.

EQUIPA	
Quantos Elementos Áreas funcionais Formação de base e complementar Caracterização da equipa Pontos fortes e pontos fracos	Quatro elementos identificados como pessoas chave no papel de auxiliar os líderes na gestão da empresa. Com formação média, essencialmente tecnológica, estão nas áreas administrativa-financeira, técnica e produtiva. A formação complementar que fizeram foi apenas aquela que a empresa promoveu, e que, reconhecidamente, não foi suficiente. É uma equipa algo 'acomodada', cujo marasmo que tem vindo a evidenciar nos últimos anos, precisa ser, rapidamente, transformado em entusiasmo.
Equipa ideal O que mudaria na sua equipa	A mudança fundamental e muito necessária está ao nível das mentalidades.
Papel da equipa na criação e desenvolvimento da empresa	Fundamental na fase inicial da empresa; ajudou a construir e a desenvolver, sem dúvida. Actualmente, o papel é essencialmente de continuidade do <i>status quo</i> .

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)			
<p>Conceito de INOVAÇÃO</p> <p>Importância da Inovação na competitividade das empresas</p>	<p>Conceito de inovação ligado ao desenvolvimento de novos produtos e novos métodos de trabalho.</p> <p>Indispensável à capacidade de competir de qualquer empresa. Sem inovação não há competitividade, em nenhum sector ou empresa.</p>		
<p>As empresas portuguesas são inovadoras?</p> <p>E o sector da empresa?</p>	<p>As empresas portuguesas, são essencialmente 'copiadoras' e relativamente pouco inovadoras.</p> <p>O sector também não é inovador; alguma da inovação que acontece é sempre incremental, e sem grande impacto no mercado.</p>		
<p>Factores facilitadores da Inovação</p> <p>Responsabilidade das empresas na Inovação</p>	<p>O acesso ao capital facilitado, bem como ao design são factores importantes para facilitar a inovação.</p> <p>Uma empresa deve, mesmo não tendo a capacidade de desenvolvimento interno, procurar em regime de outsourcing, essa componente, pois ela é essencial à inovação.</p>		
<p>Impacto da Inovação na competitividade da empresa</p>	Grande	Médio	Pouco
<p>Novos Produtos</p> <p>Novos Serviços</p> <p>Novos métodos de produção</p> <p>Abertura a novos mercados</p> <p>Novas fontes de fornecimento</p> <p>Novas formas de organização</p>	*		*
<p>Mudanças <u>percebidas como novas</u> para o sector</p>	Não		
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Mecanismos de procura e identificação</p> <p>Como é feito?</p>	<p>Os mecanismos de procura, identificação e aproveitamento de oportunidades ligam-se sobretudo com o relacionamento com os mercados: fornecedores e clientes, sobretudo estes são determinantes para o processo.</p>		

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)				
<p>Recursos mais importantes para a competitividade do negócio</p> <p>Dificuldade de obtenção e de gestão</p> <p>Fontes de recursos</p> <p>Medidas para facilitar o acesso aos recursos</p>	<p>As redes de contactos são dos recursos mais importantes para a capacidade de inovar da empresa e para a sua competitividade. Sem as pessoas, principalmente os clientes, não existem os inputs necessários para se introduzir as coisas novas que fazem sentido para eles, que 'compram' a inovação.</p> <p>Difícil de obter são as pessoas e o capital. Este último existe, mas não vocacionado para investimento, com condições de acesso que facilitem a inovação nas empresas.</p> <p>As fontes mais importantes são os mercados e as feiras.</p>			
Principais aspectos relativos aos principais recursos	Informação Conhecimento	Pessoas Redes Contactos	Capital	Tecnologia
Grau de importância	Muito importante	O mais importante recurso	Muito importante	Importante
Disponibilidade	Relativa	Escassa	Pouco disponível	Disponível
Prioridade	Bastante	Absoluta	Alta prioridade	Alguma
Fontes	Feiras e mercados	Poucas	Banca	Feiras e fornecedores
Gestão e actualização	Sistemas	Difícil de gerir e actualizar	Difícil	
Dificuldade		Encontrar e manter motivadas	Em obter para investimento	Financiamento
Disseminação e disponibilização	Assegurada pela gerência		Banca	
Contributo para a Inovação	Importante	Inestimável	Essencial; sem capital não pode haver inovação	Relativamente importante

II.3 Isoladores, Lda.

Data: 05/03/2003

Hora: 14.30h

Entrevistado: Sócio-Gerente

Duração aproximada: 90 minutos.

A EMPRESA

A Isoladores, Lda. foi fundada em 1976, iniciando a sua actividade com o fabrico de isoladores eléctricos. A partir de 1992, e como complemento aos isoladores, a empresa começa a diversificar o seu portfolio, passando a produzir também ferragens de suporte das linhas eléctricas. Actualmente, a empresa oferece ao mercado uma gama alargada de produtos de metalurgia ligeira, mantendo a produção dos isoladores, embora estes representem cerca de 6% do volume de negócios da empresa.

No início da década de 90, e por morte de um dos sócios (o sócio fundador residente, dado que os outros dois eram apenas sócios de capital, não se encontrando na empresa) a empresa fica sob o controlo de uma empresa comercial de Lisboa, que a compra. Como a empresa proprietária não possuía experiência significativa na área industrial e se encontrava longe, decidiu contratar alguém com formação especializada e experiência para assumir a gestão da empresa. É assim que o entrevistado chega à Isoladores, então como director geral, sendo confrontado apenas um ano depois (1995) com a decisão da empresa proprietária de vender a Isoladores.

A decisão de comprar a empresa, juntamente com um outro empreendedor, que à data era o encarregado da fábrica, foi tomada em Junho de 1996. A Isoladores começa, a partir desta altura uma nova fase, marcada pelos objectivos e estratégias dos novos empresários, até então apenas colaboradores.

A política de investimentos seguida a partir daqui, permitiu melhorar substancialmente as condições de trabalho a todos os níveis, a capacidade produtiva, a tecnologia disponível, bem como a performance da empresa, traduzida no volume de negócios que aumentou desde 1997, mais de 5 vezes o valor de então. Também o número de trabalhadores aumentou significativamente, passando de cerca de 20 pessoas em 1997 para 62, actualmente.

A diversificação foi a estratégia entendida como mais interessante para uma necessidade que era crescer. A Isoladores lidera o mercado nacional dos isoladores eléctricos, e essa gama de produtos, actualmente, representa apenas uma parte residual da sua actividade. O mercado em que actuava não permitia grandes desenvolvimentos.

A Isoladores encontra-se em processo de certificação da qualidade, mas possui um sistema de gestão da mesma, com todos os procedimentos já documentados. A certificação é, para a empresa, uma questão meramente formal. A forma como a empresa tem trabalhado com o seu sistema de qualidade, implica que este seja “aberto” aos clientes interessados, podendo estes realizar auditorias, obviamente sobre os dados que lhes dizem respeito. A empresa nunca sentiu uma grande necessidade da certificação, porque efectivamente possui um sistema que lhe permite trabalhar bem ao nível da qualidade, garantindo por um lado a fiabilidade dos produtos e por outro, a confiança dos clientes.

A equipa de gestão tem por responsabilidade, as áreas funcionais da produção, da qualidade, das finanças, sendo que os próprios líderes têm uma intervenção muito activa na gestão funcional da empresa. Três das pessoas que integram a equipa possuem formação superior: duas em engenharia e uma em economia.

A empresa identifica como seu principal ponto fraco a organização, que considera ter ainda algumas falhas; como ponto forte a grande flexibilidade. Esta flexibilidade está relacionada sobretudo com a capacidade de responder às necessidades do cliente de forma particular. Os produtos são muito adaptados caso a caso, são desenvolvidos novos produtos de acordo com as necessidades específicas de cada cliente. Esta forma de trabalhar tem vantagens, mas também implica problemas acrescidos de organização, bem como implica também custos adicionais.

Relativamente às ameaças foi referido, para além da “crise” generalizada que se vive, a questão da concorrência desleal. No sector em que a empresa se encontra e, particularmente para os produtos de metalurgia ligeira, existem muitas empresas no mercado a vender a baixo de preço e a desvirtuar o “jogo” do mercado.

O factor apontado como importante para a competitividade de uma empresa, foi a flexibilidade. A capacidade de fazer mais do que uma coisa, de conseguir adaptar-se às necessidades sempre em mudança dos mercados e de mudar ela própria.

Uma empresa empreendedora é uma empresa proactiva, que procura o mercado, que investe para lhe responder melhor. É uma empresa que não se acomoda, que quando as oportunidades não aparecem ela procura-as; que se não tem competências para fazer o que o mercado quer, procura ganhá-las.

O entrevistado não foi o fundador da empresa, tal como já foi descrito, mas sente-se, juntamente com o sócio, como tal. A Isoladores renasceu, após o comando dos actuais líderes. Desde então tudo mudou; foram acrescentados muitos produtos ao portfolio da empresa, a fábrica foi amplamente melhorada, o número de trabalhadores aumentado... a empresa que existia antes de 1997 em nada se parece com a actual.

Os fundadores / principal responsável

O entrevistado - um dos actuais sócios-gerentes, é uma pessoa com formação de base em engenharia, licenciatura e mestrado na área da energia térmica. A decisão de se tornar gestor foi difícil de tomar, já que dada a sua formação técnica, a gestão não se lhe apresentava como uma tarefa fácil. A sua experiência profissional anterior à Isoladores foi em empresas de grande dimensão, em que a sua responsabilidade se reportava a uma área específica, com funções predominantemente técnicas. Quando assumiu o comando da sua empresa, a experiência de deparar-se com dívidas por cobrar ou garantir que teria, no final de cada mês, como pagar aos seus trabalhadores, foi uma situação totalmente nova, para a qual, assume, não estava preparado.

Comprar a Isoladores foi uma obrigação moral para com as pessoas por quem já se sentia responsável, uma vez que tinha o cargo de director geral; quando a empresa é colocada à venda, se os actuais proprietários não a tivessem comprado, ela teria, muito provavelmente fechado. Sentiu-se sem alternativa perante a necessidade de manter os postos de trabalho de toda aquela gente, e decidiu com o actual sócio, então encarregado da fábrica, "agarrar" o desafio de viabilizar uma empresa com bastantes dificuldades.

A partir deste momento, começou um trabalho árduo de conversão da empresa, para a qual muito contribuiu a política comercial agressiva entretanto implementada. Os clientes foram dos contactos, entretanto estabelecidos, mais importantes e decisivos para a caminhada que se seguiu. A necessidade de sobrevivência e de viabilização do negócio esteve na base de toda a estratégia e acções que se empreenderam daí em diante. Não teria sido possível continuar sem garantir que os volumes de vendas aumentariam substancialmente e para isso só há uma resposta: mercado.

A equipa

A equipa inicial manteve-se praticamente toda até aos dias de hoje. Algumas das pessoas foram naturalmente saindo, por exemplo, porque se reformaram. A política da empresa é manter as pessoas, não substituí-las.

A responsabilidade do entrevistado na escolha das pessoas dá-se a partir do momento que compra a empresa. As pessoas que entretanto entraram foram, essas sim, escolhidas por si.

As pessoas identificadas como chave na gestão da empresa, incluem a área comercial, a produtiva e técnica, e a qualidade. Estas pessoas que constituem a equipa de gestão, incluem os sócios, os quais têm um papel muito activo na gestão operacional da empresa.

A formação de base destas pessoas situa-se ao nível médio, algumas com formação superior. Essa formação não tem um pendor muito tecnológico (com excepção dos dois engenheiros), havendo algumas pessoas com formação em áreas mais administrativas.

A formação complementar feita por iniciativa da empresa é pontual e é desenvolvida quando surge uma necessidade específica. A empresa não tem seguido planos de formação anuais nem com qualquer outra periodicidade.

A principal força da equipa, aos olhos do líder é a sua dedicação à empresa. Extremamente valorizada, a dedicação ou o “vestir a camisola” pode fazer toda a diferença numa empresa. Sobretudo se essa empresa precisa de fazer um esforço muito grande para crescer, para se afirmar no mercado. As coisas não resultam apenas com política e discursos, é preciso acção, atitude e comprometimento; de todos os intervenientes.

Quanto às fraquezas, não foi identificada nenhuma em especial, mas entende o entrevistado que existem algumas falhas, do domínio técnico sobretudo, mas que isso é da sua responsabilidade enquanto líder, não da responsabilidade das pessoas. São os responsáveis máximos de uma empresa que têm de assegurar que as pessoas têm a formação e o acompanhamento de que necessitam para melhorarem os seus desempenhos. Isso é um aspecto que não pode ser imputado às equipas e às pessoas que fazem parte de uma empresa; é sempre da responsabilidade dos líderes.

A equipa da Isoladores funciona bem enquanto tal, e embora se possa argumentar que humanamente este ou aquele elemento, poderia ter outros comportamentos ou atitudes, a verdade é que isso não afecta significativamente, neste caso concreto, o desempenho da equipa.

Considera-se que existe uma equipa ideal, que é a sua. Dada a política de recursos humanos da empresa - de aposta nas pessoas, na sua preparação, acompanhamento e crescimento dentro da empresa - não pode haver uma equipa melhor. “A equipa que eu tenho, é aquela com que tenho de trabalhar e por isso tenho de a preparar para que ela seja o que eu preciso que ela seja”.

A motivação das equipas dá-se por influência de vários factores. No caso concreto da Isoladores, para além da questão remuneratória, com a qual se tem a preocupação que seja, pelo menos acima da média, existem outras questões que se afiguram, segundo a percepção do entrevistado, como muito importantes. As pessoas sentem que o esforço do seu trabalho é investido e reinvestido na empresa; a empresa em que trabalham hoje, nada tem a ver com aquela em que entraram e isso dá-lhes uma maior confiança no futuro. Não existe uma cultura de hierarquia,

em que de um lado estão os “patrões” e de outro os “empregados”; existe, pelo contrário, uma relação muito próxima entre todos. A confiança de que são parte integrante da empresa, e que esta precisa deles para ser o que é, assim como saberem que os líderes estão com o mesmo entusiasmo e esforço no projecto, que eles próprios, foi evidenciado como um aspecto muito importante para a motivação das pessoas.

O papel da equipa no desenvolvimento da empresa foi inestimável. Foram eles que fizeram da empresa aquilo que ela é hoje, os líderes apenas orientaram estrategicamente.

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)

O conceito de inovação, é neste caso concreto, muito associado ao desenvolvimento de produtos novos. Inovar implica, na opinião do entrevistado, novidade não apenas para a empresa, mas também para o sector.

A inovação é condição indispensável à competitividade das empresas, e até à sua sobrevivência. Uma empresa hoje, não tem lugar no mercado se não inovar de alguma forma. É já uma questão de sobrevivência, antes de qualquer outra coisa.

A natureza da inovação depende também das empresas porque, da experiência anterior do entrevistado, ficaram exemplos de inovação de produto e noutros casos de processo. Tudo depende da empresa, do sector e da própria cultura.

O sector em que se insere a empresa é muito pouco inovador. Isso também está relacionado com o próprio mercado, que no caso dos isoladores eléctricos comporta apenas um grande cliente. Se o mercado ele próprio não tem dinâmica, não sofre pressão concorrencial, a inovação também não acontece. No caso da metalurgia ligeira, as coisas funcionam um pouco melhor, mas ainda assim não se pode dizer que seja um sector muito inovador.

A formação das pessoas, essencialmente de carácter mais técnico, foi o factor imediatamente assinalado como importante na facilitação da inovação. Mas, a este nível, não são apenas as escolas que têm um papel importante, porque estas formam as pessoas apenas até determinado ponto, o conhecimento aplicado esse é da responsabilidade das empresas, essencialmente. O ensino secundário é muito deficiente ao nível técnico, e a este nível é que se deviam formar os operários especializados, com formação técnica orientada às necessidades das empresas, o que infelizmente não acontece.

A inovação na Isoladores é motivada essencialmente pelo mercado. A empresa procura o mercado e reage ao que o mercado pede. Os meios e os processos vêm depois; trabalha-se essencialmente de fora para dentro. Se acontecer, como aconteceu efectivamente, um cliente pedir um determinado produto, a filosofia é, por norma produzi-lo. Desde que o negócio seja

interessante para a empresa e a satisfação das necessidades desse cliente caiba no âmbito da actividade da empresa, os meios de produção e desenvolvimento para esse produto adquirem-se.

A inovação com maior impacto na Isoladores deu-se essencialmente ao nível do produto e da abertura a novos mercados, sobretudo com a diversificação da actividade ocorrida nos últimos anos. Com algum impacto foram também referidos os novos métodos de produção e as novas formas de organização. Nenhuma da inovação ocorrida na empresa se pode considerar nova na indústria em que esta se insere.

A monitorização das oportunidades é feita essencialmente pela postura e trabalho comercial da Isoladores. É considerada uma forma sistemática de o fazer, pois os clientes são acompanhados de forma sistemática, não existe melhor ligação ao mercado do que por via dos clientes, e o mercado é por essência o “lugar” onde se encontram as oportunidades.

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)

Os recursos identificados como mais importantes, para o caso concreto da Isoladores, foram a tecnologia e as pessoas. O acesso à tecnologia está condicionado pelo financiamento, mas tirando isso, está perfeitamente acessível. As pessoas são o recurso valioso, que importa reter. Perder pessoas é uma ameaça, pois perdendo uma pessoa chave da equipa, não é fácil substituí-la, dado que a empresa a tem vindo a formar ao longo dos anos de acordo com as suas necessidades e isso não está disponível no mercado.

O acesso ao capital continua a ser relativamente difícil, embora já tenha sido pior. As dificuldades a este nível são fortemente constrangedoras da capacidade de inovar, uma vez que as fontes a que a empresa recorre são as tradicionais (como os bancos), dado que as outras fontes, de que muito se fala, não servem os interesses das empresas com necessidade efectiva de financiar investimentos produtivos. Os incentivos comunitários, por exemplo, não estão desenhados para conseguir dar resposta em tempo, às oportunidades de mercado. As empresas, se não tiverem outros meios de financiamento, acabam por perder o negócio para o qual necessitavam do capital, devido à lentidão dos processos de candidatura e aprovação das mesmas.

Relativamente à informação e ao conhecimento, os sistemas de gestão dão uma ajuda preciosa. No que diz respeito às práticas e procedimentos, a informação que chega à empresa, por exemplo nas revistas técnicas, é posta a circular pelas pessoas, para que estas tenham acesso ao que pode ser considerado (considerado pela gerência, entenda-se) de informação relevante. Os seminários e as acções de formação são meios importantes para a obtenção deste recurso, e neste caso concreto a empresa tem um mecanismo de gestão da informação e conhecimento adquiridos por esta via, que consiste em pedir às pessoas que assistem a determinada acção, a

execução um pequeno relatório acerca do que aprenderam, bem como do interesse e impacto para a empresa e para a sua função.

As redes de contactos são mantidas, por exemplo ao nível da investigação, com universidades, instituições de I&D ou clientes, mas de forma pontual. As universidades formam quadros para si mesmas, não estão orientadas às empresas, por isso as redes que as empresas podem estabelecer com elas não são tão interessantes como poderiam ser.

A vigilância tecnológica é feita através de feiras e da informação que chega do mercado a montante. Os fornecedores têm um papel importante nesta matéria, pois mantêm a empresa informada do que se vai produzindo em termos de tecnologia, seja ela produtiva ou outra.

A EMPRESA	
<u>Dados gerais:</u> Início de Actividade Origem Dimensão Sector de Actividade	Fundada em 1976, por empreendedores portugueses. Comprada em 1996 por dois funcionários: o director geral e o encarregado da fábrica. Empresa de média dimensão, com 62 trabalhadores e volume de negócios acima dos 2,5 milhões de euros. Situa-se entre o sector da metalurgia ligeira e os componentes eléctricos.
<u>Actividade:</u> Produtos Clientes Concorrentes Parceiros	Isoladores eléctricos. Metalurgia ligeira; ferragens de suporte às linhas eléctricas. Clientes institucionais, indústria e alguns particulares. Mercado Nacional e Europeu.
<u>Estratégia:</u> Missão Política de Qualidade Política RH Cultura	O crescimento e o rigor na qualidade em tudo o que se faz, são valores que emanam do discurso. Empresa em certificação; possui sistema de gestão de qualidade próprio, em pleno funcionamento. Política de retenção e aposta nas pessoas. Ambiente de grande confiança e empenho.
<u>Estrutura:</u> Organigrama Níveis hierárquicos Tomada decisões	Estrutura flexível, muito <i>flat</i> , com poucos níveis hierárquicos. Tomada de decisões relativamente centralizada. Forte envolvimento dos líderes na gestão operacional da empresa.
<u>Síntese SWOT:</u> Pontos Fortes Pontos Fracos Oportunidades Ameaças	Principal ponto forte a flexibilidade e a capacidade de responder, personalizadamente, às necessidades do cliente. Ponto fraco, a ainda insuficiente organização. A ameaça salientada foi a concorrência desleal, que aparece com preços rasantes (a baixo de custo).

Factores mais importantes para a competitividade de uma empresa	Flexibilidade. Adaptação à mudança e entendimento das necessidades dos clientes, sempre em mudança.
--	--

Empresa Empreendedora?	Proactiva, que vai até ao mercado, que o procura. Vai até às oportunidades, não se acomoda. Investe; ganha competências para melhor responder ao mercado.
-------------------------------	---

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

FUNDADOR	
Motivo criação empresa Ideia Inspiração	Obrigação moral de assegurar a continuidade de um projecto que tinha, enquanto director geral, assumido. Responsabilidade perante as pessoas que dependiam e confiavam em si. Desafio de viabilizar uma empresa com muitas dificuldades.
Forma�o de base Conhecimentos prévios do sector e do negócio Experiência profissional prévia	Técnica, mestrado em engenharia térmica. Experiência prévia em grandes empresas, fundamentalmente na área técnica, com pouca experiência de gestão. Algum conhecimento do sector e boa forma�o de base no domínio técnico da área em que se insere a empresa.
Contactos mais importantes Competências mais importantes Maiores dificuldades	O mercado foi decisivo: muitos contactos com novos clientes, novas possibilidades de negócio surgiram a partir daí e essa estratégia agressiva de procurar novos parceiros foi determinante para o sucesso da empresa. Dificuldade na gestão financeira.

EQUIPA	
Quantos Elementos áreas funcionais Forma�o de base Forma�o complementar Caracteriza�o da equipa Pontos fortes e pontos fracos	Quatro elementos constituem a equipa, seis se se considerarem os sócios. Engenharia e administra�o. Forma�o em contexto de trabalho, e alguma forma�o em sala, mas com menos expressão; de carácter pontual, de acordo com as necessidades. Equipa muito dedicada e empenhada, muito digna de confiança. "vestir a camisola" � o seu principal ponto forte. As lacunas essas, são da responsabilidade dos líderes colmatar.
Equipa ideal O que mudaria na sua equipa	Se existe uma equipa ideal, essa equipa � a da empresa. A equipa que se tem para trabalhar � aquela que se prepara para ser o melhor possível.
Papel da equipa na cria�o e desenvolvimento da empresa	Inestimável. O trabalho foi da equipa.

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)			
<p>Conceito de INOVAÇÃO</p> <p>Importância da Inovação na competitividade das empresas</p>	<p>Associada ao desenvolvimento de novos produtos, com impacto para além da empresa. Inovação também implica novidade para o sector.</p> <p>É condição de sobrevivência e claro, de competitividade. Sem inovação não há lugar para as empresas no mercado.</p>		
<p>As empresas portuguesas são inovadoras?</p> <p>E o sector da empresa?</p>	<p>Algumas empresas são inovadoras, a generalidade não.</p> <p>O sector é muito pouco inovador, sobretudo para o caso dos isoladores eléctricos. Na metalurgia ligeira é um pouco melhor.</p>		
<p>Factores facilitadores da Inovação</p> <p>Responsabilidade das empresas na Inovação</p>	<p>A formação técnica das pessoas é um dos factores que facilitam a inovação. As escolas têm um papel importante a este nível, mas as empresas precisam complementar com conhecimento aplicado.</p>		
Impacto da Inovação na competitividade da empresa			
	Grande	Médio	Pouco
Novos Produtos	*		
Novos Serviços			*
Novos métodos de produção	*		
Abertura a novos mercados	*		
Novas fontes de fornecimento		*	
Novas formas de organização	*		
Mudanças <u>percebidas como novas</u> para o sector	Não		
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Mecanismos de procura e identificação</p> <p>Como é feito?</p>	<p>Proximidade ao mercado, postura comercial muito agressiva, acompanhamento sistemático dos clientes e atenção ao mercado potencial.</p>		

<u>RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)</u>				
<p>Recursos mais importantes para a competitividade do negócio</p> <p>Dificuldade de obtenção e de gestão</p> <p>Fontes de recursos</p> <p>Medidas para facilitar o acesso aos recursos</p>	<p>Tecnologia e Pessoas são os recursos apontados como mais importantes para a inovação, no caso da Isoladores.</p> <p>A dificuldade de obtenção no caso das pessoas é mais crítica que no caso da tecnologia, cujo acesso pode estar condicionado pelo financiamento apenas. Dificuldades no acesso são sentidas para o recurso capital.</p> <p>As fontes do recurso capital, por exemplo, acabam por ser apenas os bancos, uma vez que as restantes, nomeadamente os fundos estruturais, não servem os interesses de investimento das empresas, nem em natureza, nem em tempo.</p>			
Principais aspectos relativos aos principais recursos	Informação Conhecimento	Pessoas Redes Contactos	Capital	Tecnologia
Grau de importância	Importante	Muito importante	Importante	Muito importante
Disponibilidade	Relativamente disponível	Difícil	Pouco	Condicionado ao financiamento
Prioridade	Prioritário	Máxima	Prioritário	Máxima
Fontes	Várias e acessíveis	Escassas	Pouco diversificadas	Fornecedores e feiras
Gestão e actualização	Relativamente fácil	Difícil	Algo difícil	Sem dificuldade
Dificuldade	Mais no conhecimento tácito	Na gestão e na substituição se necessário	Orientado ao investimento industrial	No financiamento
Disseminação e disponibilização	Sistemas e procedimentos	Substituir pessoas chave é muito difícil	Bastante indisponível	<i>Know-how</i> tem a sua dificuldade
Contributo para a Inovação	importante	Muito importante	Viabilizador	Muito importante

II.4 Metal Duro, Lda.

Data: 01/02/2003 e 20/02/2003

Hora: 09.00h e 18.00h

Entrevistados: Os dois Sócios - Gerentes, com responsabilidade nas áreas Produtiva - Desenvolvimento e Administrativa - Financeira

Duração aproximada: 90 minutos (cada entrevista).

A EMPRESA

A Metal Duro, Lda. é a empresa - mãe de um grupo de organizações industriais pertencentes, na sua maioria, aos sectores metalúrgico, de moldes de injeção, polímeros, cerâmico e fundição. É uma sociedade por quotas, fundada por dois empreendedores em 1981. Actualmente possui um activo da ordem dos 22,5 milhões de euros, e um volume de negócios superior a 12,5 milhões de euros. Com 260 trabalhadores, a Metal Duro, emprega nas várias empresas do grupo e associadas, mais de 600 pessoas. Presente nos vários cantos do globo, quer com unidades industriais, quer com parcerias comerciais, a empresa aposta numa estratégia de expansão e desenvolvimento, pautada por investimentos constantes em tecnologia e inovação.

A Metal Duro concebe e fabrica ferramentas e componentes em metal duro, destinados virtualmente a qualquer sector industrial, nomeadamente: química, automóvel, farmacêutica, têxtil, cerâmica, madeira, entre outros. Entre os produtos fabricados estão as matrizes, as fieiras, as fresas, os anéis, os núcleos, os casquilhos, as pás de turbinas, os cilindros de laminagem e as pastilhas especiais.

O metal duro é a designação pela qual é conhecido o produto metálico que se obtém por sinterização (cozedura em vácuo) de pós prensados de carboneto de tungsténio e um ligante (cobalto ou níquel), aos quais se adicionam, em certos casos e em percentagens variáveis, os carbonetos de titânio e de tântalo.

Os principais mercados da empresa são a Alemanha (com aproximadamente 50% do volume total de negócios), a Espanha, Portugal, o Brasil, França, E.U.A. e Israel. Com subsidiárias em Espanha e na Alemanha, está presente também no Brasil, onde participa numa unidade industrial com o mesmo nome. Do grupo fazem parte ainda seis empresas das áreas dos moldes, tecnologia e engenharia de materiais, metalurgia, plásticos e cerâmica.

A Metal Duro foi um projecto criado por dois empreendedores que lideraram duas equipas: uma que se ocupou da toda a parte técnica, produtiva e comercial e uma segunda ligada à parte financeira e administrativa.

A equipa empreendedora inicial era formada por cerca de 25 pessoas que os empreendedores líderes “recrutaram” para com eles dar corpo ao projecto, que foi, durante meses, preparado e desenvolvido ao pormenor. Os fundadores foram auxiliados, ainda em fase de projecto, por este conjunto de pessoas, que viriam a ser os primeiros funcionários da empresa. Estas pessoas juntaram-se aos líderes, numa fase tão precoce, porque acreditaram no projecto e decidiram tomar parte dele. Foram eles que construíram as ferramentas e alguns equipamentos que seriam usados na produção bem como o próprio edifício - sede da empresa.

A forma como a empresa nasceu influenciou toda a actividade e todos os processos, desde a organização produtiva até à financeira. A aposta feita pelo grupo de empreendedores que seguiram os dois líderes num projecto sem qualquer visibilidade a não ser as próprias pessoas que o lideravam, marca toda a cultura que se viria a criar e a consolidar na Metal Duro. A grande incredulidade relativamente à viabilidade do projecto que existia por parte do meio envolvente, nomeadamente de algumas pessoas que acompanharam o arranque da empresa, não conseguiu demover aquela equipa fundadora que, juntamente com os dois empreendedores líderes, colocaram o negócio em marcha.

A Metal Duro fixou-se na actual Zona Industrial que, na altura não passava de um espaço de pinhais, com apenas duas empresas instaladas, sem quaisquer infra-estruturas de base e em que foi necessário preparar o próprio terreno para construção. Foi pois indispensável alguma coragem por parte de todos para acreditar e arrancar com um projecto nestas condições. Toda esta envolvente e especificidade na criação da empresa marcaram tremendamente a sua cultura, sendo notório um espírito empreendedor muito forte por parte de todos quantos tomaram parte no processo, bem como naqueles que entretanto foram entrando e que se deixaram contagiar pelo ambiente que se vivia.

Uma vertente muito importante na fase da preparação do arranque da empresa foi o estudo e a selecção dos mercados para os quais se deveriam apontar esforços. A Metal Duro era, logo à partida, um projecto para exportação, uma vez que o mercado nacional não tinha, nem dimensão nem potencial para absorver o que se pretendia produzir. Neste domínio, foi determinante a parceria com um empreendedor alemão, técnico e comercial com uma boa posição neste mercado, que se ligou desde o início ao projecto, fundando a Metal Duro alemã em sociedade com os empreendedores portugueses. A dimensão deste mercado e a sua natureza exigente, nomeadamente ao nível da qualidade e da tecnologia, foram factores decisivos na evolução da empresa.

Das dificuldades iniciais, são de salientar as de ordem financeira, fundamentalmente na obtenção de financiamento. As relações com os bancos mostraram-se muito difíceis e apenas com recurso a contactos pessoais e de amizade foi possível o crédito inicial absolutamente indispensável para colocar o projecto de pé.

A política da empresa ao longo dos anos foi sempre investir a grande parte do cash flow gerado, visando estes investimentos o aumento de capacidade e a qualidade da oferta. A acompanhar os investimentos esteve sempre uma política de contenção, na procura de uma consolidação progressiva em detrimento de distribuição de lucro.

Estas dificuldades iniciais de ordem financeira, tiveram, apesar dos problemas inerentes, um mérito muito importante: permitiram que todos percebessem que era preciso empenharem-se seriamente, uma vez que se o projecto não tivesse êxito era muito complicado para todos, dado que todos tinham a perder com isso. Também teve um outro mérito, que foi colocar os fundadores em contacto com duas instituições financeiras cujo papel viria a ser determinante para o desenvolvimento futuro da empresa, nomeadamente ao nível da obtenção do financiamento da actividade.

Relativamente à estrutura, a empresa mantém uma organização com poucos níveis hierárquicos, com uma Direcção da Qualidade independente, uma Direcção Técnica e Comercial, uma Direcção Produtiva e a Direcção Administrativa e Financeira. Há cerca de 6 anos, foi tomada a decisão de rejuvenescer a estrutura, e com isso foram recrutados vários jovens quadros. Foi uma decisão que não correu pelo melhor e que teve custos elevados para a empresa. Em virtude disso, a estratégia de recrutamento e selecção mudou, e hoje, a empresa entrega essa função a especialistas externos. A consequência principal desse rejuvenescimento, que se viria a revelar uma má aposta, foi o mal-estar geral das pessoas, o descontentamento face a quadros recém chegados, sem postura de liderança, sem "amor à camisola", que usufruíam de boas regalias, mas que não se esforçavam, não investiam na empresa como a generalidade daqueles que tinham por missão liderar. Neste domínio, é preciso entender os fenómenos sociológicos que aconteceram entretanto e que determinaram o tipo de pessoas que se tem hoje nas empresas. Não é algo específico da Metal Duro, é global, e é preciso perceber que isso é um desafio às empresas, como o foi para esta. Era necessário ter respostas para este problema, nomeadamente com chefias de enquadramento de outra natureza. A Metal Duro devia ter preparado um conjunto de pessoas com capacidade para dialogar com estas que estão a chegar, e que são de um mundo diferente, com outras exigências e no qual se fazem apostas diferentes.

A Metal Duro tem como principal ponto forte a sua capacidade produtiva, tecnológica e de processo. A este nível, a empresa está equipada e tem o *know-how* de topo, do melhor que existe no mundo. Tem pois, os meios e o conhecimento para rivalizar com os líderes mundiais do sector. Dos pontos fracos foi salientado o problema dos meios humanos e que se prende fundamentalmente com a sucessão e rejuvenescimento da empresa, bem como das tentativas já levadas a cabo para solucionar o problema.

A concorrência faz-se sentir essencialmente a partir de empresas internacionais, uma vez que em Portugal existe apenas uma empresa que concorre em alguns produtos com a Metal Duro, não sendo por isso considerada como uma ameaça concorrencial directa.

Um dos factores essenciais para a competitividade das empresas, concretamente na fase de arranque de actividade, é a conquista da autonomia financeira. Uma empresa, após iniciar a sua actividade, deve ter como um dos objectivos de base esta conquista, pois para funcionar bem, ter saúde e ser competitiva, não pode trabalhar para os bancos. Até pelo que, se a sua preocupação for o crédito que tem de pagar, isso vai distanciá-la dos seus objectivos de negócio, dos seus propósitos fundamentais. Muitas das empresas que nascem e morrem rapidamente, não conseguiram, apesar dos seus projectos bem concebidos, gerir a componente financeira. O deslumbramento do pseudo-lucro e a mediocridade de comportamentos associados ao ganho fácil e ao esbanjamento está, de facto, na origem de muitos projectos falhados.

Um outro aspecto importante para a empresa ter sucesso e se manter competitiva é oferecer ao mercado algo que lhe desperte a atenção, que seja novo, inovador. O mercado é soberano, e se a empresa não tem nenhuma vantagem acrescida para lhe oferecer, não terá lugar nesse mercado. O sucesso de um projecto depende do conhecimento que se tem do mercado; quando se pensa num projecto deve-se começar do fim para o principio: deve-se começar pelo mercado.

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

Os fundadores / principais responsáveis

A principal motivação, para além da vontade de fazer algo de seu, foi a necessidade de dar seguimento a projectos que, enquanto funcionário de outra organização, nunca conseguiu levar a bom porto. As dificuldades encontradas na empresa a que pertencia relativamente a dar corpo a empreendimentos em que acreditava, empurro-o para um projecto seu. Os conflitos e o mal estar que gerava junto de alguns colegas a postura empreendedora que adoptava também o motivou a sair, uma vez que não sentia qualquer recompensa ou reconhecimento pelo esforço despendido.

A anterior experiência profissional, e mais concretamente um projecto intra-empreendedor que levou a cabo numa empresa em que trabalhou, constituiu o “balão de ensaio” para criar a Metal Duro. Embora não tenha abraçado este projecto com a intenção de o “copiar” para si mesmo, o facto é que o seu sucesso, por um lado, e a incapacidade da empresa de reconhecer o seu mérito, por outro, abriram caminho ao seu próprio projecto e à empresa que viria a criar.

Uma das referências apontadas como motivadoras para a criação da Metal Duro e para a luta pelo seu sucesso foi um dos amigos, também empreendedor, que na altura se lançava com um projecto de Banca privada, inédito em Portugal, de grande risco e ousadia, e que constituiu uma motivação pelo conhecimento pessoal e pela admiração que despertava. Outras influências positivas apontadas foram alguns colegas de faculdade que na época se lançavam em projectos de criação de empresas, nomeadamente em projectos de cerâmica. Estes projectos foram tendo

sucesso, sucesso este, contagiante. Nas palavras do entrevistado “o empreendedorismo é contagioso...os ambientes em que se respira inovação e empreendedorismo favorecem o nascimento e sucesso de novos projectos”.

A maior dificuldade na gestão, enquanto líder empreendedor, prende-se com a qualidade da equipa: a consciência de que não tem as pessoas com o perfil que seria desejável e que precisaria ter. Para a equipa fundadora que auxiliava com competência a actuação dos líderes, não foram ainda encontrados os sucessores e, neste momento, existe um certo vazio e desconforto relativamente às pessoas e ao escudo humano necessário ao bom rumo da empresa.

A postura empreendedora é vista como algo intrínseco à pessoa, que existe desde sempre. Neste caso, o empreendedor não considera que tenha mudado algo de significativo na sua vida pessoal e na sua maneira de encarar o trabalho e trabalhar. É a mesma pessoa, com os mesmos valores e estilo de vida; na Metal Duro a sua atitude perante as pessoas e as coisas é a mesma de quando era funcionário de outra empresa.

A equipa

Da equipa fundadora, a empresa não perdeu ninguém, à excepção dos que entretanto se reformaram ou desapareceram, e de um colaborador da área financeira, que deixou de ser funcionário, mas continua ligado à organização como consultor.

As pessoas com responsabilidades ao nível da gestão das várias áreas funcionais possuem formação superior e frequentam regularmente programas de aperfeiçoamento que a empresa faz questão de promover, nomeadamente ao nível das melhores escolas de gestão e negócios do país. Na própria empresa existem planos anuais de formação, que versam as várias áreas do saber. Pontualmente, as pessoas (nomeadamente ao nível das chefias intermédias) fazem formação específica em instituições especializadas.

A questão da liderança é absolutamente fundamental na gestão das pessoas e das equipas. Se a liderança não é reconhecida pelos trabalhadores, se estes não a consideram credível, então a empresa tem um sério problema em mãos.

Um dos principais problemas dos jovens quadros, das equipas de gestão da actualidade, não é a sua competência técnica mas sim, a arrogância com que saem das universidades e a consequente incapacidade de aprender com quem já está nas empresas. A formação científica que possuem não lhes permite perceber que a vida nas empresas é diferente, nomeadamente ao nível das competências humanas que normalmente não se adquirem nas universidades.

Às equipas de gestão, fundamentalmente, aos mais jovens, falta-lhes paixão pelo que fazem; falta-lhes capacidade de se interessarem pelos vários domínios do conhecimento. A pior coisa que pode acontecer (e acontece com frequência...) a um jovem quadro de competência técnica indiscutível, muitas vezes com um currículo académico brilhante, é ficar o dia inteiro em frente

de um computador. O computador é uma grande ferramenta, mas muitas vezes limita e atrofia as pessoas; isola-as e afasta-as dos seus liderados.

A autonomia das equipas de gestão varia um pouco nas várias empresas do grupo. No caso da empresa de moldes, essa autonomia é de facto muito significativa e a empresa é gerida por um núcleo duro de pessoas, de confiança dos fundadores, cabendo a estes empreendedores o papel de líderes desse projecto. No caso da empresa - mãe, quer pela sua especificidade, quer pela complexidade da actividade e dos próprios mercados a que dirige essa actividade, os fundadores ainda se encontram muito próximos da operacionalidade.

Importa distinguir duas fases na vida da empresa, relativamente à questão das pessoas e das equipas: uma primeira, em que a empresa arrancou e cresceu, com um grupo de gente muito empreendedora. Nesta fase a dimensão da estrutura humana permitia um tratamento e um acompanhamento das pessoas muito diferente, muito mais próximo. Numa segunda fase, em que a empresa vê a estrutura aumentar significativamente à medida que desenvolve a sua actividade, este contacto e proximidade deixam de ser tão intensos e passa-se a viver os problemas das pessoas e da sua motivação de uma outra forma.

Nesta questão da gestão de pessoas é preciso nunca esquecer que as pessoas têm de ser geridas como pessoas: saber o seu nome, quem são, quem é a sua família, o que fazem da vida, que gostos têm; isto era possível no início e hoje é mais complicado. As chefias deviam ter esta preocupação, porque isto é fundamental para uma liderança de verdade. É preciso criar empatia com as pessoas e não criar distância, para que se possa ter uma liderança efectiva, respeitada pelas pessoas.

A empresa teve até há pouco tempo, uma política de prémios de mérito, que deixou de ter porque deixou de produzir qualquer efeito. As pessoas assumiam esse bónus como um dado adquirido, como algo que já fazia parte do próprio salário e servia até, muitas vezes, para gerar alguns conflitos. A Metal Duro decidiu acabar com esse sistema e está neste momento a estudar um outro mecanismo de recompensa e motivação das pessoas, mas que deverá estar ligado a objectivos, e que terá um carácter trimestral. O efeito que se pretendia que tivesse foi-se perdendo e obrigou a empresa a repensar toda a metodologia de atribuição de prémios, levando mesmo à sua suspensão.

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)

A inovação é muito importante. Importante em coisas grandes e coisas pequenas; muitas vezes quando se fala de inovação a tentação é para pensar em acontecimentos bombásticos, mas a inovação é algo que deve existir numa empresa todos os dias, que se deve estimular...é uma riqueza muito grande.

A inovação só existe se houver um espírito de equipa, porque a inovação resulta sempre de uma discussão de equipa, não é normalmente, pelo menos ao nível das empresas, um feito de um homem só.

Dos mecanismos a que a empresa recorre para promover a inovação, para além dos grupos que se reúnem para debater problemas e procurar soluções, é um protocolo com a Universidade de Aveiro, através do qual têm um investigador algum tempo por semana na empresa para trabalhar e animar a área de desenvolvimento de materiais.

A inovação ao nível dos processos e das outras áreas é algo com uma dinâmica diária; o exercício de juntar alguns dos implicados num debate de ideias com o objectivo de procurar soluções criativas para os problemas é prática corrente. Contudo, este é um exercício que só é possível realizar com um forte espírito de equipa, que é algo que falta a muitos dos jovens quadros.

Os mecanismos externos de promoção da inovação, nomeadamente aqueles ligados a instituições e organismos cujas missões são ajudar as empresas a tornarem-se mais inovadoras, funcionam muito mal; gasta-se muito para se obter poucos resultados. Muitas das entidades estão bem equipadas, têm bons recursos materiais e humanos, pessoas muito capacitadas, contudo isso não é suficiente para que se produzam bons resultados. É necessário o ambiente favorável, é necessário que a orientação desta gente seja de facto, para a promoção da inovação e a facilitação desta nas empresas. Ao nível das Universidades, as coisas funcionam um pouco melhor, sobretudo naquelas mais jovens, nomeadamente o Minho, Aveiro e a Nova de Lisboa. Destas, a de Aveiro deve, na opinião do entrevistado, melhorar a performance, conduzindo melhor a ligação com as empresas.

As empresas do sector da Metal Duro, são, a nível mundial, muito inovadoras. Em Portugal, a generalidade das empresas não é inovadora; no sector especificamente, não é relevante o tecido industrial e no contexto de alguma mediocridade em que se encontra a maioria dos sectores, os moldes conseguem destacar-se, ao nível da inovação, pela positiva (com muito por onde melhorar ainda...).

As empresas portuguesas poderiam fazer muita coisa para se tornarem mais competitivas e mais inovadoras, mas uma coisa que é fundamental é intensificar o mais possível o contacto com o estrangeiro. A proximidade ao conhecimento, a vigilância tecnológica, as redes fundamentais à actividade da empresa, passa pela atenção constante e pela ligação permanente ao mundo. Não é possível inovar estando concentrado apenas no nosso mercado interno e quando muito no dos vizinhos; é pois fundamental estar nas associações internacionais, nas feiras e nas redes que fazem sentido para o caso concreto de cada empresa.

Um aspecto muito importante, referido pela negativa, relativamente a esta capacidade de inovar das empresas, foi os conteúdos que se ensinam nas Universidades. Muitas vezes ensinam-se coisas completamente ultrapassadas (sobretudo ao nível técnico e tecnológico); os professores

“adormeceram” a ensinar coisas que já não têm qualquer aplicabilidade nas empresas. Também na academia é indispensável a ligação ao mundo, bem como ao domínio empresarial. É necessário que os professores saiam das Universidades e percorram o mundo e vejam o que de novo se anda a fazer e o que realmente precisam as empresas, para assim poderem transferir a tecnologia certa àqueles que serão os futuros quadros dessas empresas.

A inovação realizada ao nível do produto teve um grande impacto para a empresa nos últimos anos (e desde sempre). Visou sobretudo a especificação e a renovação da gama de produtos existentes.

Ao nível do serviço o ponto fraco sobre o qual seria necessário uma forte actuação é o prazo de entrega. Neste campo, a empresa sente que ainda tem muito a fazer. Este é um problema da indústria portuguesa, não especificamente deste sector ou da Metal Duro. Contudo, a empresa sente que perde competitividade por esta via, o que a leva a recorrer a entidades externas - neste caso o INESC - para criar e implementar soluções que permitam resolver o problema. Este projecto, que já está a ser desenvolvido, vai implicar investimentos que a empresa está disposta a realizar, mas relativamente aos quais não está muito optimista. Apesar de considerar ser um bom projecto, está céptica quanto aos resultados esperados. Isto deve-se à crença de que um problema destes é para ser resolvido com uma mudança de atitudes, e se tal acontecer, não é necessário nada de muito complexo. É muito arriscado pensar que se pode resolver tecnologicamente um problema desta natureza; faz falta mais rigor e mais responsabilidade das pessoas.

Um outro problema neste tipo de serviço é a pouca flexibilidade ao nível da obtenção e gestão de recursos humanos: a nossa legislação do trabalho não permite às empresas assegurarem os recursos em tempo e oportunidade para responderem às solicitações de serviço. Não é possível inovar em serviço sem flexibilidade, também a este nível.

Um dos mecanismos apontados como importantes para monitorar as oportunidades de mercado e conseguir aproveitá-las, é o agir localmente em cada mercado: na Alemanha trabalha-se com alemães, na Espanha com espanhóis. É muito importante a percepção local dos mercados. Também o facto de, desde o início e sem grande peso estratégico, ter sido tomada a decisão de usar sempre a marca Metal Duro. Um pouco inconscientemente foi dada uma grande projecção à marca, que entretanto se tornou conhecida e hoje, goza de grande notoriedade no sector a nível global.

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)

Todos os recursos são essenciais para a competitividade deste negócio, mas mais do que o garantir os recursos necessários, é fundamental renová-los constantemente. Um negócio como

este não se mantém competitivo sem investimentos fortes. Todos os anos, de forma sistemática e orientada estrategicamente, é necessário investir.

A informação e o conhecimento são imprescindíveis para este negócio, aliás como para qualquer outro. A transferência de conhecimento é fortemente auxiliada pelas tecnologias da informação e comunicação, contudo esta questão tem de ser tratada com algum cuidado e bom senso; não cabe à tecnologia toda a responsabilidade nesta matéria, é fundamental equilibrar com o elemento humano.

As pessoas assumiram desde sempre um papel primordial no sucesso da empresa, desde a fase de projecto até ao presente. Serviram algumas amizades e conhecimentos pessoais, nomeadamente na direcção de alguns bancos, para viabilizar o projecto do ponto de vista do financiamento necessário. De facto, e apesar da valia técnica do mesmo, o projecto da Metal Duro apresentava um ponto fraco, os investimentos avultados necessários a colocá-lo em marcha e a reduzida capacidade financeira dos empreendedores para fazer face aos montantes exigidos. Assim, e principalmente no arranque de um projecto, igualmente fundamental que a valia técnica do mesmo está o contacto com as pessoas certas. Sem se chegar às redes que podem abrir as portas necessárias (neste caso ao nível financeiro), será muito difícil iniciar uma empresa.

Ao contrário do que se possa pensar, muitas vezes estas pessoas, estes contactos privilegiados, não facilitam o trabalho no sentido da permissividade, mas pelo contrário, são extremamente exigentes e muito críticos. Isto é uma ajuda preciosa, pois esta atitude de exigência e rigor evita muitos erros que, a acontecer, poderiam ser fatais.

Também ao nível da ligação às Universidades e Organismos com responsabilidade ao nível da C&T, a empresa assumiu desde a sua fundação, uma ligação estreita e permanente. Aquelas entidades cuja actividade estivesse ligada à indústria do metal, fariam parte do ciclo de interesses da empresa, não podendo deixar de fazer parte das suas redes. E assim aconteceu. Algumas das ligações que existiram e algumas ainda existem, são, por exemplo, com a Faculdade de Engenharia do Porto e com a Universidade de Aveiro, nomeadamente com o departamento de materiais. De referir, mais uma vez que, o impacto dos projectos realizados em conjunto com estas instituições nunca foi muito significativo. As Universidades continuam muito longe da realidade empresarial e com uma atitude muito pouco pragmática face aos problemas da indústria.

Dada a política de investimentos permanentes seguida pela empresa, o capital é um recurso fundamental. Se no início da actividade houve de facto muitas dificuldades na obtenção do mesmo, essa questão está, hoje, ultrapassada.

Para além dos bancos a que a empresa recorreu e recorre como fonte de financiamento, os incentivos nacionais e comunitários ao investimento foram, desde sempre, fontes importantes de capital para o desenvolvimento da actividade. A este nível, a Metal Duro beneficiou do seu pioneirismo e das próprias redes de contacto, tendo assistido à aprovação de alguns dos seus

projectos - ao nível do governo - precisamente por serem os primeiros e por apresentarem mérito. Este mérito foi reconhecido por instâncias públicas governamentais, tendo ajudado muito a empresa a chegar a outras fontes e meios para financiar os seus projectos.

As tecnologias utilizadas são muito importantes, quer ao nível da produção, quer no desenho e desenvolvimento de produtos. As coisas que hoje se podem fazer são absolutamente fantásticas e poupam imenso tempo. Contudo, é preciso não esquecer a capacidade criativa, a capacidade de desenvolver soluções rápidas a partir de ferramentas simples, de métodos básicos. A tecnologia limita, por vezes, as pessoas; impede-as de chegar a melhores soluções, soluções mais criativas, num tempo mais útil, e com menores custos.

A transferência de know-how, dentro da própria empresa, é neste momento um problema. A Metal Duro tem uma estrutura humana um pouco envelhecida e precisa de "passar o testemunho", o que não é fácil. Neste ponto está a actuar a dois níveis: um cuidado muito maior no recrutamento e selecção de pessoas novas e a formação interna da actual estrutura. Porque a ligação entre estes dois pólos e a boa relação que se conseguirá ou não estabelecer entre eles é decisivo para esta transferência de tecnologia.

A EMPRESA	
<u>Dados gerais:</u> Início de Actividade Origem Dimensão Sector de Actividade	Fundada em 1981. Portuguesa, projecto de dois empreendedores, ainda no comando dos seus destinos. Actualmente com 260 trabalhadores e um volume de negócios superior a 12 milhões de euros. Pertence ao sector Metalúrgico.
<u>Actividade:</u> Produtos Clientes Concorrentes Parceiros	Desenvolve e produz ferramentas e componentes em metal duro: matrizes, fleiras, fresas, anéis, casquilhos, pás de turbinas, etc. Principais mercados: Alemanha, Espanha, Brasil, Portugal, França, EUA e Israel. Principais clientes: sectores industriais (química, automóvel, farmacêutica, têxtil, cerâmica, madeira, etc.). Concorrência essencialmente estrangeira. Sócio Alemão (Metal Duro Alemanha); Universidades de Aveiro, Minho e Nova de Lisboa; investigador do Departamento de Materiais da Universidade de Aveiro, responsável pela I&D da empresa.
<u>Estratégia:</u> Missão Política de Qualidade Política RH Cultura	Excelência de processos e materiais: posicionamento pela qualidade do produto. I&D de novos produtos e procura de soluções cada vez mais perfeitas lidera todo esforço e actividade. Direcção de Qualidade autónoma, empresa certificada pela ISO 9001, em fase de transição para a ISO 9001:2000. As pessoas são conhecidas pelo nome; existe uma grande proximidade entre os níveis inferiores e superiores e alguma informalidade no relacionamento. Existem prémios de mérito (em reformulação, face ao modelo inicial - agora estão indexados a objectivos). Cultura muito empreendedora, marcada pelos fundadores e pelo contexto em que nasceu a empresa: grupo inicial de empregados, têm estatuto de co-fundadores.
<u>Estrutura:</u> Organigrama Níveis hierárquicos Tomada decisões	Poucos níveis hierárquicos, ainda com grande intervenção funcional dos empreendedores - fundadores. Flexibilidade; 4 Direcções funcionais: técnica e produtiva; comercial; administrativa e financeira e qualidade (independente). Tomada de decisões relativamente centralizada.
<u>Síntese SWOT:</u> Pontos Fortes/Fracos Oportunidades/Ameaças	Forte capacidade produtiva, tecnológica e de processo. Rejuvenescimento da empresa apresenta-se como um problema; a sucessão é uma necessidade e uma das principais dificuldades.
Factores mais importantes para a competitividade de uma empresa	Inovação; Autonomia financeira (conquistada o mais cedo possível, após o arranque da actividade).
Empresa Empreendedora?	É uma empresa capaz de oferecer algo inovador ao mercado; É uma empresa capaz de se renovar constantemente e que percebe que o processo de empreender começa do fim para o principio: do mercado para a empresa.

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)	
FUNDADOR	
Motivo criação empresa Ideia Inspiração	<p>Construir um projecto próprio; dar seguimento a ideias estranguladas enquanto funcionário; procura da recompensa para o esforço colocado no trabalho.</p> <p>A ideia surgiu da experiência profissional e do conhecimento do sector.</p> <p>A inspiração foi encontrada sobretudo ao nível dos amigos: empreendedores de sucesso nos sectores bancário e cerâmico.</p>
Formação de base Conhecimentos prévios do sector e do negócio Experiência profissional prévia	<p>Engenharia Química e Economia.</p> <p>Conhecimentos prévios do sector, não de negócios.</p> <p>Experiência ao nível técnico em empresa similar; sem experiência de empreendedorismo e empresariado.</p>
Contactos e competências mais importantes Maiores dificuldades	<p>Amigos na Banca que abriram "portas" importantes; contactos e conhecimentos ao nível do mercado (nomeadamente com futuro sócio alemão).</p> <p>Competências técnicas, de gestão e sobretudo humanas.</p> <p>A maior dificuldade em fase de arranque de actividade foi a do financiamento; actualmente é ao nível da gestão de pessoas: o problema da sucessão e do assegurar da continuidade do espírito empreendedor que sempre caracterizou a empresa e a estrutura de recursos humanos.</p>
Auto-Imagem empresário/ gestor/ empreendedor	Pessoas comuns, com o mesmo sentido de rigor e empenhamento, antes e depois do "empresariado". Mesmos valores e mesmos estilos de vida.
EQUIPA	
Elementos /áreas funcionais Formação de base e complementar Caracterização da equipa Pontos fortes e fracos	<p>Na empresa - mãe, foram identificados 4 elementos, nas áreas funcionais de qualidade, administrativa, técnica-produção e desenvolvimento.</p> <p>Formação de nível superior, essencialmente tecnológica (engenharias).</p> <p>Equipa rejuvenescida recentemente, em crescimento dentro da empresa; um elemento sexo feminino, três do sexo masculino.</p> <p>Formação técnica e científica excelente, formação humana mais pobre.</p>
Papel da equipa na criação e desenvolvimento da empresa	Fundamental visto que a liderança é decisiva para o sucesso de uma empresa: e a liderança tem de ser "próxima" das pessoas e tratá-las como tal.

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)			
<p>Conceito de INOVAÇÃO</p> <p>Importância da Inovação na competitividade das empresas</p>	<p>A inovação é uma riqueza; deve estar presente em coisas pequenas e no dia-a-dia (inovação incremental).</p> <p>A inovação como resultado de um trabalho de equipa; sem espírito de equipa não há inovação.</p>		
<p>As empresas portuguesas são inovadoras?</p> <p>E o sector da empresa?</p>	<p>Em Portugal, a generalidade das empresas não é inovadora. Alguns sectores constituem excepção: os moldes por exemplo.</p> <p>No sector da Metal Duro, as empresas são, a nível mundial, muito inovadoras. Em Portugal, o sub-sector não tem expressão.</p>		
<p>Factores facilitadores da Inovação</p> <p>Responsabilidade das empresas na Inovação</p>	<p>As estruturas de apoio - Universidades, organismos e instituições de I&D e transferência tecnológica. Mas funcionam mal: gasta-se muito e produz-se pouco.</p> <p>As empresas têm de se manter em contacto com o que acontece pelo mundo: proximidade ao conhecimento, atenção ao mercado e às redes de contactos é indispensável para inovar.</p>		
Impacto da Inovação na competitividade da empresa			
	Grande	Médio	Pouco
Novos Produtos	*		
Novos Serviços			*
Novos métodos de produção		*	
Abertura a novos mercados		*	
Novas fontes de fornecimento			*
Novas formas de organização		*	
Mudanças <u>percebidas como novas</u> para o sector	Sim. De produto.		
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Mecanismos de procura e identificação</p> <p>Como é feito?</p>	<p>Agir localmente em cada mercado, com uma percepção clara do que esse mercado quer é condição indispensável para se identificar oportunidades.</p> <p>Trabalhar em parceria com agentes locais, estar presente em feiras e em associações internacionais, são formas de melhor aproveitar oportunidades e inovar.</p>		

<u>RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)</u>				
<p>Recursos mais importantes para a competitividade do negócio</p> <p>Dificuldade de obtenção e de gestão</p> <p>Fontes e medidas para facilitar o acesso aos recursos</p>	<p>Todos os recursos são importantes para o negócio, mas foi dada ênfase ao capital e às pessoas. O primeiro pela necessidade de investir sistematicamente e o segundo por ser a chave do sucesso de todas as acções.</p> <p>Numa fase inicial (<i>start-up</i>), o capital constitui a maior dificuldade; actualmente são as pessoas que maiores dificuldades causam à empresa, quer no acesso, quer na gestão.</p> <p>Redes de contactos, instituições de apoio e tecnologias da informação e comunicação facilitam o acesso aos recursos.</p>			
Principais aspectos relativos aos principais recursos	Informação Conhecimento	Pessoas Redes Cont.	Capital	Tecnologia
Grau de importância	Muito importante	Fundamental	Fundamental	Importante
Disponibilidade	Disponível	Fraca	Relativamente disponível	Facilmente disponível
Prioridade	Prioritário	Muito prioritário	Bastante prioritário	Algo prioritário
Fontes	Várias e de fácil acesso	Escassas	Várias (no presente)	Várias e de fácil acesso
Gestão e actualização	Gestão algo difícil	Gestão difícil e sucessão problemática	Gestão relativamente facilitada	Alguma dificuldade de gestão
Dificuldade	Dificuldade de transferência	Garantir espírito empreendedor	Obter em fase de <i>start-up</i>	Transferir
Disseminação e disponibilização	As TIC ajudam	As pessoas certas... cada vez mais raras	Disponível quando é menos necessário	O know-how não é fácil... as máquinas sim
Contributo para a Inovação	Grande	Incalculável	Considerável	Ajuda

II.5 Metalúrgica, S.A.

Data: 13/02/2003

Hora: 18.30h

Entrevistado: Director Financeiro

Duração aproximada: 60 minutos.

A EMPRESA

A Metalúrgica, S.A. é uma empresa de origem portuguesa, familiar, actualmente sob o comando do genro do fundador. A figura do fundador está ainda bem presente, embora ele já não seja o gestor em exercício.

A empresa produz estruturas metálicas para a construção civil e é actualmente líder no mercado nacional. Os produtos que oferece podem ser agrupados em duas gamas principais: andaimes e cofragens. Os seus clientes são as grandes construtoras nacionais e espanholas.

Do mercado concorrente, a empresa salienta a pressão exercida pelas empresas alemãs e francesas a operar nos mesmos segmentos. A nível nacional, não identifica concorrentes que efectivamente constituam uma ameaça.

As parcerias identificadas como mais importantes para a empresa são aquelas desenvolvidas com o mercado a montante: os fornecedores. Por se tratar de produtos cuja qualidade intrínseca é muito importante para a qualidade percebida pelo cliente, e também por se tratar de produtos que obedecem a normas de segurança muito rígidas, a qualidade do fornecimento, seja de matéria-prima ou outro, é fundamental. Outras parcerias identificadas como importantes são aquelas estabelecidas com os próprios clientes, por um lado, e com organismos como o ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade, a APCER - Associação Portuguesa Certificação de Qualidade, a Faculdade de Engenharia do Porto, por outro. O trabalho realizado com estas instituições é essencialmente ao nível de desenvolvimento de software para novos produtos.

A Metalúrgica, S.A. é certificada pela ISO 9002:1994, encontrando-se actualmente em fase de transição para a nova norma, ISO 9001:2000. Também pela HD 1000 e HD 1039 do CEN - Comitê Europeu de Normalizacion. A empresa tem também os seus produtos homologados e patenteados em Portugal e Espanha.

A política de recursos humanos passa, inevitavelmente, por acções de formação periódicas, enquadradas num plano de formação anual, revisto e reformulado, pelo menos numa base anual.

A visão e missão da Metalúrgica, expressas numa declaração que consta da política de qualidade, evidenciam algumas linhas estratégicas norteadoras de toda a actividade da empresa:

- Orientação para o cliente;
- Cumprimentos das normas europeias;
- Mercado europeu como mercado-alvo preferencial;
- (Novas) Necessidades dos clientes como principal fonte de inovação (sobretudo de produto);
- Liderança de custo, enquanto estratégia base de actuação;
- Envolvimento de todos os “interessados”: clientes, fornecedores, colaboradores;
- Assunção de valores como transparência, competência, cooperação e respeito mútuo.

A estrutura revela uma definição clara dos níveis hierárquicos, com direcções funcionais estabelecidas e com gestores responsáveis em cada uma delas. Pode ser considerada relativamente *flat*, mas cada um dos gestores detém considerável autonomia na tomada de decisão, dentro do âmbito das suas competências específicas. Existem quatro direcções funcionais, a Financeira/Administrativa, a Comercial, a Direcção Produtiva/Qualidade, e a Direcção Técnica.

A estrutura é caracterizada, em termos humanos, como sendo uma estrutura muito jovem e dinâmica.

Os principais pontos fortes identificados prendem-se com o facto de a empresa ser líder de mercado, com a tecnologia avançada de que dispõe para os seus processos de fabrico e, principalmente, as pessoas. A competência e dedicação das pessoas, em qualquer nível hierárquico, constituem, de facto o maior ponto forte da empresa, pois daí advém toda a vantagem competitiva que consegue conquistar.

Relativamente aos pontos fracos, a empresa refere-se às dificuldades (que tem vindo a ultrapassar) de internacionalização. Também a pressão concorrencial, nomeadamente de empresas estrangeiras, é muito forte.

As principais oportunidades identificadas dizem respeito ao mercado espanhol, no qual já detém uma estrutura comercial forte, e para o qual dirigem grande parte do esforço produtivo e comercial.

O domínio de toda a cadeia de distribuição, desde a produção até ao cliente final é visto como um ponto forte e simultaneamente como uma oportunidade, pois permite um melhor conhecimento e acompanhamento dos mercados, capitalizando esse facto quer através do

aproveitamento de novas oportunidades que surgem, quer através da fidelização dos clientes pelo serviço prestado.

Os factores referidos como mais importantes para a competitividade das empresas, foram a tecnologia e as pessoas. Por um lado, as empresas precisam ter a melhor tecnologia disponível no mercado, e por outro lado, precisam das pessoas com a competência e o dinamismo necessário para utilizar essa tecnologia. No primeiro caso, a tecnologia mais evidenciada pelo entrevistado, prende-se com os meios e os processos de fabrico, como a automatização da fábrica, a robotização e o *know-how* necessário para operar estes equipamentos. No caso das pessoas, foi referida a competência estratégica dos responsáveis de cada área, a sua capacidade de adaptação à mudança e de aprendizagem permanente, bem como uma política de formação abrangente e plural por parte da organização. Enquanto aspecto importante para a competitividade de uma empresa foi referido ainda a melhoria permanente dos processos, sejam estes administrativos, comerciais ou produtivos.

Uma empresa empreendedora é aquela que antes de atingir a sua maturidade já diversificou, já apostou em novos produtos e mercados. Ser uma empresa empreendedora é ser capaz de se auto-renovar, renovando o seu posicionamento, a sua oferta.

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

O entrevistado não é o fundador, nem o líder máximo, pelo que a questão relativa ao fundador ou principal responsável da empresa se encontra prejudicada. Contudo, foi possível recolher algumas informações sobre as figuras que lideram, ao nível máximo a empresa.

Assim, o fundador, tal como já foi referido encontra-se já afastado da gestão da empresa, sobretudo na sua componente mais operacional, do dia-a-dia. De qualquer forma, assume o cargo de Presidente do Conselho de Administração, cabendo ao seu genro, a função de administrador em exercício. A dinâmica, a cultura e a própria gestão da Metalúrgica continuam, contudo, muito marcadas pela sua presença.

O administrador em exercício (com o qual não foi possível realizar esta entrevista, devido à sua indisponibilidade de tempo), possui formação de base em Biologia, complementada com uma segunda licenciatura em gestão e um MBA em finanças internacionais. Como pessoa muito bem preparada academicamente que é, trouxe para a empresa um conjunto de ideias novas e de novos métodos de trabalho, que ajudaram a transformar a Metalúrgica numa empresa tecnologicamente evoluída e capaz de rivalizar com os concorrentes mais sofisticados do mercado internacional.

Estas duas figuras, que se pode dizer, corporizam a liderança máxima da empresa, actuam com grande cumplicidade e forte entendimento. Esta harmonia é muito importante, quer para o funcionamento operacional da empresa, quer para a própria consolidação da sua cultura.

A equipa

A responsabilidade da selecção das pessoas, bem como da sua gestão estratégica, é do administrador em exercício.

A equipa possui formação de base ao nível médio/ superior, essencialmente superior. As licenciaturas são nas áreas da engenharia e da gestão. Alguns elementos vieram de cargos em níveis inferiores da hierarquia, tendo evoluído e conquistado o lugar que ocupam actualmente - de direcção de uma área funcional.

Como principais pontos fortes da equipa foram referidos a coesão, a entre-ajuda entre os elementos, o respeito pelas competências e âmbito de actuação de cada colega. A união em torno de um objectivo comum é, talvez, o principal ponto forte da equipa da Metalúrgica. Isso permite uma maior motivação das pessoas, quer dos responsáveis de cada área, quer das pessoas que com eles trabalham.

A rebeldia associada à juventude que caracteriza a equipa, é apresentada como ponto fraco e simultaneamente ponto forte. Por um lado, essa rebeldia pode impedir as pessoas de tomarem as decisões mais sensatas em determinada situação; por outro, dá-lhes o vigor e dinamismo necessários, se não mesmo indispensáveis, ao empreendedorismo.

Um outro aspecto apresentado como eventual ponto fraco da equipa da Metalúrgica foi a diferença de nível académico entre os elementos da equipa. Por vezes, surgem desentendimentos, que podem encontrar as suas causas nessas diferenças.

As equipas ideais não existem. Não é possível criar-se uma equipa ideal pois isso pressupõe harmonia, e a harmonia é algo impossível de conseguir num ambiente competitivo. Quando cada responsável tem por meta a excelência do seu trabalho e exige do seu colega os contributos de que necessita para atingir os objectivos, então existe um "desconforto saudável" que conduz as pessoas no sentido da melhoria constante e da excelência.

A empresa possui alguns mecanismos de motivação das pessoas, como é o caso da avaliação de desempenho. As pessoas são incentivadas a melhorar continuamente o seu desempenho, são feitas reuniões de discussão e análise e, a partir daí, existe uma base sobre a qual trabalhar este aspecto da melhoria. O papel da chefia foi salientado como muito importante na motivação das pessoas e das equipas, muito mais do que as questões remuneratórias.

Os aspectos que imediatamente se associam à inovação são a investigação e desenvolvimento de novos produtos, a antecipação das necessidades do consumidor, o *benchmarking* ou a adopção de boas práticas; perceber onde se encontra a empresa e para onde se pretende que caminhe. O trabalho foi um dos aspectos referidos como algo intrínseco à inovação; sem muito trabalho não poderá existir inovação. Assim como não é possível pensar em inovação apenas num horizonte de curto prazo, uma vez que esta exige investimento e paciência para ser possível obter o retorno desse investimento.

O tecido empresarial português foi considerado, no geral, pouco inovador. Algumas empresas portuguesas são de facto inovadoras, mas isso não transforma, só por si, o sector a que pertencem, inovador. As empresas portuguesas são essencialmente “copiadoras” e mesmo isso, nem sempre é feito da forma mais produtiva para a sua competitividade.

Também o sector metalúrgico português não foi considerado como inovador; não se distingue da generalidade dos outros, nem pela positiva, nem pela negativa. Apresenta-se com o marasmo que caracteriza a generalidade dos sectores da indústria transformadora, com alguns casos de empresas mais dinâmicas, também na metalurgia.

Um dos factores referidos como fundamentais para motivar e facilitar a inovação foi a “vontade” do líder da empresa. Se a pessoa que tem o poder na empresa estiver sensível e entender como importante a questão da inovação, então isso é já um excelente princípio e desencadeará todo o processo. A concordância demonstrada relativamente à importância dos factores externos às empresas, ressaltou o facto de estes, só por si, não motivarem qualquer inovação; é a vontade estratégica e o rumo que a empresa decide tomar que é decisivo. Porque se existe dificuldade em algum aspecto externo na consecução de um qualquer objectivo de inovação, ele é sempre mais facilmente contornável, que a situação de não reconhecimento da importância da inovação para a competitividade das empresas.

A inovação que maior impacto teve na Metalúrgica, nos últimos anos, foi aquela verificada em novos produtos, em novas fontes de fornecimento e nas novas formas de organização. Outras, para além de menos relevantes, tiveram impactos menores na organização. Para o sector, a empresa contribui essencialmente com a inovação de produto e novos métodos de produção, segundo a opinião do entrevistado. A Metalúrgica contribui - e orgulha-se disso - para o aumento de produtividade (e dos níveis de segurança) na construção civil, sector para o qual dirige toda a sua actividade.

A capacidade de identificar e responder às oportunidades está extremamente dependente da proximidade ao mercado. Qualquer mecanismo de pesquisa de mercado é fundamental para que uma empresa consiga identificar que oportunidades existem e que oportunidades podem surgir. Assim, a estrutura comercial da Metalúrgica é o elo privilegiado com o mercado de clientes, e

acumula por isso uma função, muito importante, de monitoragem de novas oportunidades. Também a relação estreita com os fornecedores se afigura como potenciadora deste conhecimento de mercado. Para além desta capacidade de ligação estreita aos mercados - a montante e a jusante - a Metalúrgica aposta também em feiras nacionais e internacionais (essencialmente em Espanha, que é o seu mercado mais relevante fora do território nacional).

Um outro aspecto referenciado como importante no aproveitamento das oportunidades foi o serviço. No sector em causa, muitas das oportunidades perdem-se ou ganham-se pelo serviço que se consegue ou não garantir.

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)

Todos os recursos são importantes para o sucesso dos negócios, bem como para a capacidade de inovar das empresas. Contudo relevância especial foi dada às Pessoas, à Tecnologia e ao Capital. Esta é uma indústria de capital intensivo, pelo que sem esse recurso não será possível fazer muita coisa, inovadora ou não. A empresa trabalha com a Banca, mas a sua política relativamente a este recurso passa muito pelo autofinanciamento.

A Metalúrgica não sente dificuldades de maior no acesso aos recursos, nomeadamente ao capital. Tem inclusivamente créditos aprovados (na Banca) que não utiliza; também no que respeita à tecnologia o acesso é relativamente facilitado. A empresa não sentiu até hoje, muita dificuldade em apropriar a tecnologia necessária aos seus desígnios estratégicos.

Relativamente à informação e ao conhecimento foi referida a ligação aos centros de saber como indispensável no acesso a este recurso; foi também salientado o papel dos sistemas de gestão de informação, sem os quais não seria possível garantir este recurso em tempo e medida apropriados às necessidades da empresa. Os sistemas dão também uma ajuda preciosa na disseminação da informação por toda a estrutura, garantindo-se através dessas ferramentas, que todas as pessoas têm a informação de que necessitam para o desempenho das suas funções. O processo de acesso e de disseminação da informação e do conhecimento está “montado” e em “perfeito funcionamento” neste caso concreto.

A Metalúrgica mantém também ligações a centros de formação, que assumem uma função muito importante, na gestão eficaz de dois recursos críticos para a capacidade de inovar da empresa: o conhecimento e as pessoas.

A importância de cada um destes recursos para a inovação é inegável e reconhecida pela empresa; contudo, a questão é mais profunda e coloca-se ao nível da integração dos recursos e da garantia de que funcionam bem uns com os outros. Não serve de muito à capacidade de inovar de uma empresa, a melhor tecnologia do mercado se não serve os objectivos estratégicos, ou se não é bem utilizada pelas pessoas. Também não adianta investir em novos métodos de

produção e sistemas que melhoram substancialmente a qualidade, se a atitude de “qualidade” e de “rigor” está ausente dos recursos humanos.

A EMPRESA	
<u>Dados gerais:</u> Início de Actividade Origem e Dimensão Sector de Actividade	Empresa portuguesa, fundada em 1991, pertencente ao sector metalúrgico para a construção civil. Actualmente com 63 trabalhadores, factura cerca de 8 milhões de euros.
<u>Actividade:</u> Produtos Clientes Concorrentes Parceiros	Trabalha essencialmente para os mercados nacional e espanhol. Produz andaimes e cofragens para construção civil, sendo os seus principais clientes, as grandes construtoras portuguesas e espanholas. Concorrentes alemães e franceses. Parcerias com fornecedores, ISQ, APCER e Faculdade Engenharia do Porto.
<u>Estratégia:</u> Missão Política de Qualidade Política RH Cultura	Orientação ao cliente, inovação em produtos conformes, concebidos de acordo com as necessidades do mercado europeu. ISO 9002:1994 em transição para a ISO 9001:2000. Certificação espanhola e produtos homologados e patenteados. Formação contínua, envolvimento de toda a estrutura nas questões estratégicas, nomeadamente as que se relacionam com clientes e produtos. Liderança de custo; procura da melhor relação qualidade/preço; promoção de valores como transparência, competência, cooperação e respeito.
<u>Estrutura:</u> Organigrama Níveis hierárquicos Tomada decisões	Estrutura com poucos níveis hierárquicos, mas com direcções funcionais bem definidas. Tomada de decisões com algum grau de autonomia, mas ainda com relativa intervenção do administrador, em exercício.
<u>Síntese SWOT:</u> Pontos Fortes Pontos Fracos Oportunidades Ameaças	Competências das pessoas, tecnologia e liderança são pontos fortes. Os pontos fracos são, sobretudo, a dificuldade sentida na internacionalização e a pressão concorrencial, que é apontada também como uma forte ameaça. O mercado espanhol aparece como uma boa oportunidade, assim como o domínio dos circuitos de distribuição, neste mercado e também no mercado doméstico.
Factores mais importantes para a competitividade de uma empresa	Pessoas: competências, adaptação à mudança e aprendizagem permanente. Tecnologia avançada, sobretudo produtiva. Melhoria permanente dos processos, a todos os níveis.
Empresa Empreendedora?	Capaz de se auto-renovar, de diversificar e inovar, antes de atingir a sua maturidade.

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

FUNDADOR	
Motivo criação empresa Ideia Inspiração	Prejudicado.
Formação de base Conhecimentos prévios do sector e do negócio Experiência profissional prévia	Licenciatura em Gestão e MBA em Finanças Internacionais Experiência acumulada na gestão da Metalúrgica e do facto de esta ter sido a primeira empresa portuguesa a construir estruturas para a construção civil.
Contactos e competências mais importantes Maiores dificuldades	Prejudicado.
Auto-Imagem empresário/ gestor/ empreendedor	Prejudicado.

EQUIPA	
Quantos Elementos Áreas funcionais Formação de base e complementar Caracterização da equipa Pontos fortes e pontos fracos	Quatro elementos, das áreas financeira/ administrativa, técnica, produtiva/ qualidade, comercial. Formação média e superior, essencialmente em gestão e engenharia. Equipa jovem e dinâmica, alguns elementos com carreira na hierarquia da empresa. Coesão e envolvimento num objectivo comum. Alguma rebeldia e desentendimento fruto das diferenças de formação.
Equipa ideal O que mudaria na sua equipa	Não existe equipa ideal, mas não é dada muita importância a isso, uma vez que a pressão entre os elementos e a competitividade motiva-a para a excelência.
Papel da equipa na criação e desenvolvimento da empresa	Muito importante. A importância das pessoas foi salientada em vários momentos da entrevista.

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)			
<p>Conceito de INOVAÇÃO</p> <p>Importância da Inovação na competitividade das empresas</p>	<p>Conceito associado essencialmente ao desenvolvimento de novos produtos, à implementação de boas práticas e à antecipação das necessidades dos clientes.</p> <p>Inovação como fruto de trabalho árduo ao longo do tempo. Noção de investimento de médio e longo prazo muito associado ao conceito.</p> <p>Inovação como principal fonte de vantagens competitivas, logo fundamental para a sustentabilidade do sucesso empresarial.</p>		
<p>As empresas portuguesas são inovadoras?</p> <p>E o sector da empresa?</p>	<p>As empresas portuguesas não são inovadoras, na generalidade. Existem sempre alguns casos de empresas inovadoras, mas são uma excepção, não a regra.</p> <p>O sector metalúrgico não foge à regra: muito pouco inovador.</p>		
<p>Factores facilitadores da Inovação</p> <p>Responsabilidade das empresas na Inovação</p>	<p>O factor que mais facilita a inovação é a “vontade estratégica” do poder decisório. Se o líder quiser a inovação, ela acontece.</p> <p>Os factores externos são importantes, mas secundários face ao posicionamento das empresas relativamente à inovação.</p>		
Impacto da Inovação na competitividade da empresa			
	Grande	Médio	Pouco
Novos Produtos	*		
Novos Serviços		*	
Novos métodos de produção		*	
Abertura a novos mercados		*	
Novas fontes de fornecimento	*		
Novas formas de organização	*		
Mudanças <u>percebidas como novas</u> para o sector	Sim, novos produtos essencialmente.		
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Mecanismos de procura e identificação</p> <p>Como é feito?</p>	<p>Proximidade aos mercados a montante e a jusante: boa estrutura comercial, relação de parceria com clientes e fornecedores.</p> <p>Feiras nacionais e internacionais.</p> <p>Serviço como elemento chave no aproveitamento de oportunidades.</p>		

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)				
<p>Recursos mais importantes para a competitividade do negócio</p> <p>Dificuldade de obtenção e de gestão</p> <p>Fontes de recursos</p> <p>Medidas para facilitar o acesso aos recursos</p>	<p>Todos são importantes, mas salientam-se as pessoas, a tecnologia e o conhecimento.</p> <p>Não foi ressaltada nenhuma dificuldade de obtenção para nenhum dos recursos.</p> <p>As pessoas e o conhecimento são fontes de maior dificuldade de gestão.</p> <p>As fontes: Banca e o autofinanciamento, para o capital; os fornecedores e as instituições ligadas directa ou indirectamente ao saber, para a tecnologia e conhecimento.</p>			
Principais aspectos relativos aos principais recursos	Informação Conhecimento	Pessoas Redes Contactos	Capital	Tecnologia
Grau de importância	Bastante importante	Muito importante	Importante	Importante
Disponibilidade	Relativamente disponível	Mais ou menos disponível	Disponível	Disponível
Prioridade	Prioritário	Prioritário	Depois de pessoas e conhecimento	Alguma
Fontes	Centros de saber e mercados	Mercados	Acessíveis (Banca)	Mercados e centros de saber
Gestão e actualização	Facilitada com os sistemas	Com dificuldade	Sem dificuldade	Através dos mercados
Dificuldade	Alguma na actualização	Alguma dificuldade de manutenção e gestão	Pouca dificuldade	Pouca dificuldade
Disseminação e disponibilização	Assegurada pelos sistemas e processos	Relativamente disponível, mas implica esforço	Disponível	Disponível
Contributo para a Inovação	Muito importante	Fundamental	Significativo	Importante

II.6 Pavimentos, Lda.

Data: 05/02/2003

Hora: 18.30h

Entrevistado: Sócio-Gerente e Director Geral.

Duração aproximada: 90 minutos.

A EMPRESA

A Pavimentos, Lda. é uma sociedade por quotas que iniciou a sua actividade em 1990, tendo mudado de gerência em 1996, altura em que os actuais sócios e líderes compraram a empresa, assumindo desde aí o comando dos seus destinos.

É elemento de um grupo vertical de empresas, do sector das madeiras, com unidades nos sub-sectores da serração (primeira transformação), da reciclagem de resíduos e de produto final - os pavimentos.

A empresa conseguiu, ao longo dos seus 13 anos de existência, desenvolver produtos de qualidade que estão hoje, ao nível do que de melhor se faz em Portugal. A diferenciação é conseguida no domínio não só da qualidade dos produtos (os produtos da Pavimentos saem da fábrica com todo o acabamento concluído, sendo apenas necessário aplicá-los), mas também da estratégia de mercado: a Pavimentos dirige a sua oferta essencialmente para o segmento da renovação dos espaços, interiores e exteriores. O conceito que tem vindo a ser desenvolvido assenta sobretudo na melhoria constante do produto, visando acrescentar valor ao mesmo e tornando-o mais elaborado e diferente da generalidade da oferta do sector.

A empresa é certificada pela ISO 9002, desde 1999, tendo sido uma preocupação a criação e implementação de um sistema de garantia de qualidade que servisse os propósitos da Pavimentos e ajudasse a atingir os seus objectivos estratégicos. O reconhecimento desse sistema deu-se com a Certificação ISO.

Os principais segmentos-alvo são as empresas distribuidoras e aplicadoras de pavimentos, casas de decoração e grandes construtores nacionais. Estes segmentos são clientes quer de pavimentos de interior quer de exterior; a gama inicial de produtos da Pavimentos foi alargada para produtos de exterior, essencialmente para áreas circundantes de piscinas, áreas de jardim, espaços públicos (planos Polis por exemplo) e de lazer, no geral. A empresa trabalha para o mercado interno e também para exportação, o que faz directamente.

As tendências que se verificaram desde há cerca de cinco anos a esta parte, ao nível da decoração de pavimentos, apontam para uma utilização crescente da madeira em áreas tradicionalmente revestidas com outros materiais, como as casas de banho ou as piscinas. Para dar resposta a estas novas utilizações a Pavimentos desenvolveu novos produtos adaptados às exigências destas utilizações que o mercado tem vindo a pedir.

A Pavimentos identifica como principais valores que integram a sua cultura, o rigor e a criatividade. A estreita ligação ao mercado foi também referida como sendo um dos principais aspectos que caracterizam a actuação das pessoas na Pavimentos. O rigor em cada fase do processo como algo absolutamente fundamental para garantir a qualidade e a excelência do output; o compromisso com o que se propõem oferecer e o “vestir a camisola” por parte de todos. A identificação com o projecto em que participam é condição indispensável e muito valorizada pela empresa para que possam de facto ser enquadrados nesse projecto.

Apontado como um dos principais pontos fortes, a notoriedade dos produtos da Pavimentos no mercado nacional é um facto; nos últimos anos foi feito um grande esforço de marketing, paralelamente ao desenvolvimento do produto propriamente dito, que incluiu, para além da divulgação, a demonstração do portfolio da empresa. Este esforço foi dirigido sobretudo aos principais técnicos, cujo papel é essencialmente de prescrição, nomeadamente os arquitectos. Os segmentos a que se dirigem os produtos da Pavimentos - médio-alto - e as próprias características dos mesmos, não permite uma abordagem massificada, sendo ainda necessário ultrapassar algumas barreiras nos mercados, sobretudo a resistência por parte dos construtores em aplicar um produto mais caro. Deste facto, surge a necessidade de se trabalhar com os técnicos e por esta via facilitar a introdução dos produtos.

A Pavimentos não concorre ao nível do preço, as suas vantagens competitivas estão na qualidade e na capacidade de resposta.

Uma dificuldade com que a empresa se debate e que mereceu algum destaque, prende-se com o facto de se terem realizado grandes investimentos, necessários à processuação dos objectivos da Pavimentos, porém que criaram um endividamento que causa alguns constrangimentos, mas que a empresa vai progressivamente eliminando no sentido da sua consolidação.

Um outro aspecto menos positivo é, obviamente, a recessão económica que se vive e que afecta também o sector da construção civil, a que a empresa está fortemente ligada e do qual depende a sua actividade. Com um mercado que não cresce, a Pavimentos depara-se com alguma incapacidade de colocar toda a sua capacidade produtiva. Perante tal cenário, o esforço dirige-se sobretudo para o aumento do valor acrescentado do produto e para a optimização de todo o processo produtivo e logístico, de forma a poder fazer mais, por menos.

Os ganhos que se procuram nesta fase não estão ao nível do aumento do volume de negócios mas sim na melhoria dos processos, numa clara estratégia de inovação incremental de produto e

processo. Neste domínio, a Pavimentos considera que se encontra em posição vantajosa face à sua concorrência, mas ainda com um amplo campo de melhoria.

Um dos factores importantes para a competitividade de uma empresa relaciona-se com uma estratégia de preço coerente com o produto: assegurar que existe uma boa relação qualidade/preço, tendo em atenção o tipo de produto que se oferece.

O marketing foi referido como um factor também importante para a competitividade das empresas pois o mercado precisa saber em tempo e com rigor o que se tem para oferecer. Este trabalho deve ter por base uma preocupação permanente quer com as necessidades dos clientes, quer com os aspectos distintivos da oferta.

Relativamente às empresas portuguesas do sector, os constrangimentos relativos aos custos financeiros e de energia, são determinantes para a sua competitividade face aos competidores estrangeiros. São factores que inibem a performance das empresas, uma vez que determinam em grande medida, a referida relação qualidade/preço.

Uma empresa empreendedora tem capacidade permanente para, de forma sistemática, monitorar o mercado, encontrar nichos interessantes por explorar e, capacidade de desenvolver as soluções que satisfaçam esse mercado. Uma empresa empreendedora precisa estar muito atenta à mudança e desenvolver meios internos que lhe permitam adaptar e responder a essa mudança, rapidamente. Uma empresa empreendedora tem, muitas vezes, de se antecipar às necessidades ou pedidos dos mercados; precisa estar atenta às tendências para prever que produtos irá o mercado pedir no futuro, e antecipar a oferta de forma a surpreender o próprio mercado: clientes, concorrentes e restantes actores.

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

Os fundadores / principal responsável

A ligação a empresas de sectores próximos - a Pavimentos faz parte de um grupo familiar de empresas - esteve na base da assunção do comando dos destinos da empresa. A empresa principal do grupo é uma empresa de reciclagem de resíduos de madeira cuja finalidade é a produção de energia. Esta empresa adquiriu a Pavimentos, tendo o entrevistado assumido, também nesta empresa, as áreas financeira e comercial. A principal influência deste líder empreendedor foi a própria família, os negócios que possui no sector e as responsabilidades que daí advêm.

A sua experiência profissional não foi feita exclusivamente na fileira florestal e das madeiras, uma vez que começou a sua carreira no sector da cerâmica, onde esteve durante oito anos, concretamente na empresa líder do sector. Com licenciatura em economia, possuía, aquando do

comando da Pavimentos, experiência em gestão e conhecimentos do sector, que adquiriu numa outra empresa do grupo. A experiência em sectores próximos ao das madeiras e o conhecimento alargado do mercado a montante e a jusante, também motivou o entrevistado a assumir os desafios da gestão de um projecto próprio.

No exercício da função de empreendedor-líder é indispensável estar rodeado de jovens promissores que olhem a empresa como um desafio a vencer; os jovens adaptam-se mais facilmente a uma realidade em permanente mudança. Embora possuam menos conhecimentos, têm uma capacidade de aprendizagem e de se entusiasmarem com um projecto muito superior a quadros com mais idade. Portanto, a capacidade de escolher e gerir as pessoas certas é uma das competências fundamentais de um empreendedor.

As maiores dificuldades são encontradas na área financeira. Embora se trate da área de formação do entrevistado, é a este nível que tem encontrado maiores dificuldades na gestão do dia-a-dia da empresa.

Os contactos considerados mais importantes e decisivos são aqueles que aproximam a empresa do mercado. Todos os contactos que facilitem essa ligação e que promovam uma comunicação mais eficiente, são de valorizar e de incentivar. O conhecimento de sectores complementares e até substitutos é também importante, bem como, o facto de a empresa fazer parte de um grupo com presença nos vários pontos da cadeia de abastecimento.

Enquanto empreendedor, o entrevistado considera-se uma pessoa com muitos projectos, que encara cada dia como um novo desafio, sempre renovado, sempre aliciante. Considera-se um dirigente que se preocupa em compreender as pessoas, que se esforça por estar ao lado delas em cada etapa, em cada desafio que enfrentam e apoiá-las o mais possível.

A experiência enquanto presidente da Associação das Madeiras permite-lhe também uma maior sensibilidade para os problemas das empresas do sector, dos empresários e empreendedores e das pessoas que formam as suas equipas. Esse conhecimento é muito enriquecedor para a própria gestão da Pavimentos, dado que a visão alargada e a própria experiência como líder associativo lhe permitem acumular conhecimentos muito importantes para a sua função de empreendedor.

A equipa

A equipa de gestão é constituída pela pessoa responsável pela área comercial, por um responsável da área financeira, um responsável fabril, uma pessoa que lidera a área técnica e uma outra que responde pela qualidade. A formação de cada uma destas pessoas está ao nível da licenciatura, em áreas afins aos sectores que coordenam. A formação complementar que é feita é, normalmente, específica. Alguma é frequentada fora da empresa, outra é promovida internamente, periodicamente, como é o caso das áreas da qualidade e do marketing. No momento, nenhuma destas pessoas se encontra a frequentar qualquer programa de pós-graduação.

A estrutura humana da Pavimentos é muito jovem, sobretudo os quadros técnicos, que foram incorporados na empresa, pelo entrevistado há cerca de dois ou três anos, vindos directamente da faculdade. O percurso de aprendizagem profissional que fizeram foi dentro da empresa, e actualmente estão à altura dos desafios que se lhes colocam. São jovens quadros, motivados pelo desafio de transformar a Pavimentos numa empresa de excelência, numa referência.

Um dos pontos fracos da equipa é a sua inexperiência e imaturidade em alguns aspectos da gestão, uma vez que muitos deles nem sequer conheceram outras realidades, pois começaram como estagiários na empresa. Este facto está intimamente relacionado com a sua juventude, não sendo possível contorná-lo a não ser pela formação e acompanhamento. Em contrapartida, possuem um grande ponto forte que é a sua capacidade de adaptação, a ausência de 'vícios' que lhes permite reagir rápida e eficazmente à mudança. São pessoas que, apesar de jovens, percebem a filosofia da empresa e as necessidades do mercado, conseguindo depois responder em tempo e eficácia. Um dos aspectos referido como menos positivo, não na sua equipa em particular mas nos jovens quadros no geral, foi a falta de humildade em aprender com quem possui o conhecimento tácito, e alguma incapacidade de aproveitar da relação com os mais experientes o grande valor acrescentado que daí se pode retirar. Foram evidenciadas as lacunas ao nível desta formação 'humana' que os jovens apresentam à saída das faculdades.

Foi evidenciada a dificuldade que existe em, apesar de constituir filosofia de empresa, fazer passar as pessoas pelas várias áreas funcionais. O interesse de que cada responsável conheça um pouco das várias áreas funcionais é reconhecido, contudo as pessoas tendem a 'fechar-se na sua especialização', não facilitando o alargamento de conhecimentos de gestão que se entende muito interessante, quer para a empresa, quer para as próprias carreiras dos indivíduos.

A equipa ideal não existe; as pessoas de uma qualquer equipa têm de ter capacidade para enfrentar novos desafios, têm de ser capazes de perceber que cada dia é diferente do anterior e aceitar isso como uma realidade. Se a equipa não tem esta capacidade então não serve à organização.

Uma empresa que pretende posicionar-se como inovadora, como um actor com capacidade de alterar algo no mercado, tem de criar uma equipa empreendedora, capaz de criar coisas novas e diferenciar.

A inovação é vista como uma atitude de abertura à mudança. Inovação é ter a capacidade de perceber o que o mercado vai querer e precisar num futuro próximo, e saber se a empresa tem condições de responder a essa necessidade e se não tem, o que terá de fazer para criar capacidade de o fazer. Inovação é antes de tudo possuir um espírito aberto às oportunidades.

A inovação aparece, na opinião do entrevistado, como um dos factores fundamentais para a gestão e sucesso das empresas, em paralelo com a qualidade e o serviço. No contexto competitivo actual, nenhum destes factores poderá, por qualquer momento, fracassar. Não é possível manter uma empresa competitiva sem a coexistência dos três.

Algumas empresas portuguesas são inovadoras, assim como existem sectores mais inovadores do que outros. Algumas empresas são inovadoras no nosso mercado, mas copiam os produtos que se fazem no exterior. Quando se copia bem, quando se percebe que ao copiar não se deixa de estar a inovar, pois apresenta-se uma solução que para um determinado mercado é nova, então pode-se considerar que existe criatividade nessa prática. O problema é quando não se consegue copiar, nem adaptar processos, nem fazer nada que o mercado efectivamente aceite e precise.

O sector das madeiras foi considerado como palco de alguma inovação; é um sector que dirige grande parte da sua produção para os mercados externos e também por esse facto se vê obrigado a inovar. Algumas empresas são de facto inovadoras e destacam-se da generalidade por isso. Contudo, é preciso ter em atenção que os factores de produção das indústrias portuguesas não são tão competitivos como os de algumas das suas concorrentes estrangeiras, pelo que as empresas perdem aqui alguma da sua capacidade de inovar. Muita da inovação que se faz no sector é inovação de produto ou de processo de fabrico, o que fica claramente diminuído com esta situação desvantajosa.

A ligação que o sector das madeiras português tem com alguns dos locais que possuem as melhores matérias - primas é, também, um factor importante para a capacidade de inovar das empresas, sobretudo ao nível do produto. O Brasil e alguns países das ex-colónias são bons exemplos de relações privilegiadas com o mercado a montante.

O culto da transformação da madeira é algo histórico e com peso no sector, pois existe know how acumulado, existe tradição e reconhecimento por parte de muitos mercados. As empresas precisam é de se dotar da melhor tecnologia e criar o hábito de procurar novos mercados e novas soluções para lhes oferecer.

Na empresa, existiu inovação ao nível do produto a qual foi também uma inovação no sector. O sistema de pavimentos para exterior - Decks - foi desenvolvido pela Pavimentos, existindo já, neste momento, outras empresas a fazê-lo, porém foi lançado no mercado nacional pela Pavimentos. Este é, entre outros, um produto patenteado pela empresa. A preocupação da

empresa com o desenvolvimento de produtos não se resume à criação de novos produtos, mas sim a um processo de inovação sistemático, integrado e que tem inclusivamente a preocupação do registo da patente.

Os pavimentos em madeira para casas de banho e cozinhas foi um dos produtos desenvolvidos e patenteados pela Pavimentos, para o qual foi aplicada uma técnica idêntica àquela aplicada nos barcos, permitindo criar um pavimento preparado para aplicação em locais onde habitualmente não se usa a madeira pela reacção que esta tem à humidade. Esta inovação teve grande impacto para empresa, para além de ser uma inovação no próprio sector; funciona como produto âncora dos restantes, sendo a Pavimentos associada a produtos e conceitos inovadores e distintos da generalidade da oferta.

A inovação é vista na Pavimentos, sobretudo ao nível do produto, como algo que tem de ser intrínseco à sua actividade, que tem de extravasar as fronteiras da própria empresa; não basta criar algo novo para a Pavimentos, é necessário criar algo de novo para o próprio mercado e dessa forma continuar com a liderança e com a marca de excelência que entretanto foi conquistada.

Os custos da inovação, que são significativos, são compensados pelo mercado potencial que a empresa acredita poder rentabilizar o esforço que coloca a este nível. A Pavimentos tem uma estratégia de expansão de mercado que aponta para o mercado europeu como sendo o seu mercado-alvo preferencial.

Os serviços constituíram também uma aposta da empresa nos últimos anos, não só os serviços que acompanham a venda, no antes e no depois, mas serviços alargados ao nível da prescrição (junto de segmentos privilegiados, como os arquitectos). A Pavimentos reconhece um grande impacto a estes novos serviços que foram sendo incorporados na oferta.

Os novos métodos de produção e a abertura a novos mercados são também de grande relevância quando se avalia o impacto da inovação na Pavimentos.

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)

Todos os recursos são de importância vital para o funcionamento de uma empresa do ponto de vista da sua capacidade de inovar. Se algum deles não funcionar bem, provoca problemas em toda a cadeia. A grande questão está em geri-los de forma eficaz, concertadamente; a dificuldade é perceber, quando algum dos recursos está em déficit, como conseguir que os restantes e as sinergias que criam, possam colmatar essa insuficiência. A grande importância é aqui colocada ao nível do processo, na forma mais eficaz de gerir recursos de forma integrada, e não tanto num ou noutro recurso em especial.

Relativamente ao acesso aos principais recursos, e no caso, por exemplo, dos recursos financeiros, o que se verificou foi que a Banca preteriu o sector produtivo em favor do consumo e da construção e isso teve reflexos, quer no financiamento das indústrias, quer nos próprios negócios financeiros. Este facto apresenta-se como um forte constrangimento à capacidade de inovar das empresas, uma vez principalmente as de menor dimensão, estão carentes de capitais de médio e longo prazo, essenciais à promoção da sua capacidade de criar coisas novas.

O acesso à tecnologia é, em teoria, relativamente fácil, contudo está fortemente condicionado pela capacidade que o enfoque da Banca no curto prazo inviabiliza os projectos estruturantes que estas precisam fazer, caso necessitem recorrer a este meio de financiamento. As empresas portuguesas, de financiamento das empresas. A questão já explicada, não deixa de ser pertinente também em contexto de acesso à tecnologia, sobretudo se comparada a realidade portuguesa com realidades vizinhas, nomeadamente a espanhola. Esta dificuldade de financiamento com que muitas empresas se debatem, e que as impede de incorporar nos seus processos a melhor tecnologia disponível, tem um efeito colateral positivo que importa ressaltar: o aumento da capacidade criativa e a inovação que acontece em domínios em que não é necessária a tecnologia; nas chamadas “pequenas coisas” que dão origem, muitas vezes, a grandes impactos.

A Pavimentos faz a sua vigilância tecnológica através de feiras e dos fornecedores de equipamentos. Recorre aos principais mercados para aquisição de tecnologia, nomeadamente à Itália e à Alemanha.

As tecnologias enumeradas como realmente fundamentais para a Pavimentos e para a generalidade das empresas são, por um lado as tecnologias da informação e do conhecimento, e por outro a tecnologia da produção. A ligação ao mundo, aos mercados e a dinamização do conhecimento a este nível foi muito facilitado com o uso da Internet. A nível interno, a disseminação da informação é assegurada pelos sistemas existentes e por uma atitude aberta relativamente a essa informação. Paralelamente a isso, existe uma atitude muito critica por parte da equipa à informação que chega à empresa, muitas vezes como sendo a “melhor”. Existe uma grande preocupação em perceber se a tecnologia responde às necessidades da empresa, se consegue resolver um problema concreto, ou se vem de facto contribuir para acrescentar algum valor ao *output* da Pavimentos.

A EMPRESA	
<u>Dados gerais:</u> Início de Actividade Origem e Dimensão Sector de Actividade	Fundada em 1990, foi comprada pela actual gerência em 1996. Portuguesa, pertence a um grupo vertical do sector das madeiras. Com 52 pessoas, factura anualmente cerca de 5 milhões de euros.
<u>Actividade:</u> Produtos Clientes Concorrentes Parceiros	Dirige a sua actividade para o segmento médio-alto e os seus principais clientes são as empresas distribuidoras e aplicadoras de pavimentos, casas de decoração e construtores civis. Produz pavimentos em madeira para espaços interiores e exteriores. Exporta directamente.
<u>Estratégia:</u> Missão Política de Qualidade Política RH Cultura	Cultura de rigor e criatividade. Aposta na qualidade dos produtos e busca incessante da excelência. Certificada, desde 1999, pela ISO 9002. “vestir a camisola” pelo projecto da empresa é condição indispensável para integrar a equipa.
<u>Estrutura:</u> Organigrama Níveis hierárquicos Tomada decisões	Estrutura com poucos níveis hierárquicos, em que os líderes têm uma função ainda muito operacional. Proximidade da cúpula à base da hierarquia. Tomada de decisões com alguma descentralização.
<u>Síntese SWOT:</u> Pontos Fortes Pontos Fracos Oportunidades Ameaças	Como principais pontos fortes, a notoriedade dos produtos e a sua qualidade reconhecida. Também a equipa empenhada. Pontos fracos, o endividamento e os constrangimentos que causa à empresa, e claro, a recessão do sector da construção civil.

Factores mais importantes para a competitividade de uma empresa	Uma estratégia coerente, nomeadamente ao nível do produto. Um bom marketing: não basta ter uma oferta, é necessário que o mercado saiba. E inovação.
--	--

Empresa Empreendedora?	É uma empresa que monitora o mercado de forma sistemática, que encontra nichos interessantes e que desenvolve as soluções que o mercado precisa. É uma empresa que se antecipa ao próprio mercado. Que está atenta à mudança e não adormece.
-------------------------------	---

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

FUNDADOR	
Motivo criação empresa Ideia e Inspiração	A empresa foi adquirida; a principal motivação para assumir a liderança, foi tratar-se de negócios de família e a responsabilidade que daí advém.
Formação de base Conhecimentos prévios do sector e do negócio Experiência profissional prévia	Licenciatura em Economia. Experiência e conhecimentos profundos do sector das madeiras e da cerâmica. Experiência em gestão das empresas do grupo a que esteve e está ligado.
Contactos e competências mais importantes Maiores dificuldades	Contactos importantes são aqueles que aproximam a empresa do mercado e facilitam essa ligação. Nas competências mais importantes está a capacidade de escolher e gerir as pessoas certas. As maiores dificuldades sentidas estão na gestão financeira da empresa.
Auto-Imagem empresário/ gestor/ empreendedor	Pessoa com muitos projectos, optimista, apreciador de desafios. Empreendedor com grande preocupação na gestão das suas pessoas.

EQUIPA	
Quantos Elementos Áreas funcionais Formação de base Formação complementar Caracterização da equipa Pontos fortes e pontos fracos	Equipa com 4 elementos, sendo que a área comercial é acumulada pelo líder empreendedor. As restantes áreas são: financeira, produção, técnica e qualidade. Formação ao nível da licenciatura, nas diversas áreas funcionais. Formação complementar promovida pela empresa, sobretudo nas áreas de qualidade e marketing. Equipa muito jovem, com início de carreira na empresa. motivados pelo desejo de excelência e pela vontade de fazer carreira. Ponto fraco principal a sua inexperiência e imaturidade; ponto forte a capacidade de adaptação à mudança e a ausência de 'vícios'.
Equipa ideal O que mudaria na sua equipa	Não existe equipa ideal. As equipas aproximam-se do 'ideal' se desenvolverem a capacidade de enfrentar novos desafios. Sem adaptação, não há equipa que funcione.
Papel da equipa na criação e desenvolvimento da empresa	Actuação da equipa como ingrediente fundamental à inovação. Sem equipa capaz de criar coisas novas e diferenciar, não existe um projecto de empresa válido, nem esta poderá crescer.

<u>INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)</u>			
<p>Conceito de INOVAÇÃO</p> <p>Importância da Inovação na competitividade das empresas</p>	<p>Inovação como atitude de abertura à alteração. Perceber o que quer o mercado em determinada altura: presente ou futuro.</p> <p>Inovação é ter um espírito aberto às oportunidades.</p> <p>Inovação em paralelo com qualidade e serviço para garantir competitividade às empresas.</p>		
<p>As empresas portuguesas são inovadoras?</p> <p>E o sector da empresa?</p>	<p>Algumas empresas portuguesas são inovadoras. Inovam essencialmente pela "cópia", mas há quem saiba copiar bem.</p> <p>O sector das madeiras tem vindo crescentemente a inovar, até pela pressão que os mercados externos colocam nas empresas. Aqui, a inovação é essencialmente de produto ou processo de fabrico.</p>		
<p>Factores facilitadores da Inovação</p> <p>Responsabilidade das empresas na Inovação</p>	<p>Factores de produção em igualdade com os dos restantes países europeus, para que as empresas portuguesas não comecem a 'competição' logo em desvantagem (por exemplo, o caso da energia).</p>		
Impacto da Inovação na competitividade da empresa			
	Grande	Médio	Pouco
Novos Produtos	*		
Novos Serviços	*		
Novos métodos de produção	*		
Abertura a novos mercados	*		
Novas fontes de fornecimento		*	
Novas formas de organização		*	
Mudanças <u>percebidas como novas</u> para o sector	Sim, de produto.		
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Mecanismos de procura e identificação</p> <p>Como é feito?</p>	<p>Atenção aos mercados, sobretudo aos externos. Serviço de acompanhamento dos clientes e prescritores.</p> <p>Aumentar a visibilidade da cadeia o mais possível.</p>		

<u>RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)</u>				
<p>Recursos mais importantes para a competitividade do negócio</p> <p>Dificuldade de obtenção e de gestão</p> <p>Fontes de recursos</p> <p>Medidas para facilitar o acesso aos recursos</p>	<p>Todos os recursos são importantes para a inovação. O crucial é geri-los de forma eficaz, concertadamente. O processo de gestão de recursos é mais crítico do que o recurso em si. A integração e optimização são os aspectos fundamentais.</p> <p>Na dificuldade de acesso foi salientado o capital. A banca preteriu o sector produtivo com a sua orientação para produtos de curto-prazo e a indústria viu a sua capacidade de inovar diminuída por causa disso. O acesso à tecnologia é relativamente fácil desde que se consiga o respectivo financiamento.</p> <p>Recursos procuram-se nos fornecedores, nas feiras, nas associações, nos organismos de apoio às empresas e ao investimento.</p>			
Principais aspectos relativos aos principais recursos	Informação Conhecimento	Pessoas Redes Contactos	Capital	Tecnologia
Grau de importância	Importante	Muito importante	Muito importante	Importante
Disponibilidade	Relativamente disponível	Relativamente disponível	Pouco disponível	Disponível
Prioridade	Prioritário	Máxima	Máxima	Prioritária
Fontes	Universidades, associações e mercados		Banca, mas difícil	Feiras e fornecedores
Gestão e actualização	Integrada	Integrada	Integrada e difícil	Integrada
Dificuldade	Perceber qual o 'certo' e necessário	Conseguir as pessoas certas e motivadas	Muita	Sem dificuldade
Disseminação e disponibilização	Facilitada pelos sistemas e pela capacidade de avaliação das pessoas			A sua falta motiva criatividade
Contributo para a Inovação	Importante	Decisivo	Decisivo	Importante

II.7 Plásticos, S.A.

Data: 13/02/2003

Hora: 16.30h

Entrevistado: Director Geral

Duração aproximada: 90 minutos.

A EMPRESA

A empresa nasceu em 1981, originalmente em Vouzela. A actividade inicial era a produção de tubo, até por influência da família, que se dedicava a esse negócio (concretamente o irmão do fundador da Plásticos). A empresa iniciou a sua actividade em instalações precárias, que não tinham sequer sido concebidas para o efeito que estavam a ser utilizadas. À medida que o tempo foi passando, e já a produzir sacos de plástico para utilização, essencialmente, pelo comércio, a empresa depara-se, por um lado com constrangimentos de espaço e por outro, com a dificuldade de vias de acesso. Em 1990, decide comprar um lote na Zona Industrial de Albergaria-a-Velha e muda a produção para esta região. Inicialmente, o previsto era que em Albergaria ficasse apenas um armazém de distribuição, mas as dificuldades em manter a fábrica na localização inicial foram tantas que a Plásticos optou por deslocalizar tudo. Esta deslocalização deu origem a uma nova empresa, mantendo-se a inicial em Vouzela, mas com uma produção residual, acabando também esta por vir para Albergaria.

O crescimento da empresa foi tal que obrigou à construção de uma nova fábrica, na mesma Zona Industrial, permitindo assim separar as duas empresas, especializando a actividade de cada uma e melhorando o posicionamento de mercado de ambas. Esta nova fábrica, onde se instalou a Plásticos, redireccionou a sua produção para o mercado industrial, tendo actualmente, como principais clientes a indústria alimentar, a indústria cerâmica, as cimenteiras, a indústria de betão, entre outras.

Actualmente, do grupo da Plásticos fazem parte três empresas, uma vez que, em 1999, a empresa - mãe compra o seu maior concorrente a nível nacional. Essa empresa produz os sacos chamados de 'maior valor acrescentado', como por exemplo, os sacos com impressão de fotografia; a empresa-mãe tem a produção dos sacos para o retalho (hipermercados, por exemplo) e a Plásticos, todos os produtos de utilização industrial.

A Plásticos encontra-se a preparar o seu sistema de gestão da qualidade, e está também, em fase de certificação pela ISO 9001:2000. A auditoria de concessão está prevista para muito breve, pelo que o sistema está praticamente implementado.

Com muito poucos níveis hierárquicos, a tomada de decisão é ainda muito centralizada. O administrador (também fundador), está muito presente na gestão operacional desta empresa, assim como nas restantes empresas do grupo. As principais orientações são suas, beneficiando contudo, do auxílio de um responsável máximo em cada empresa.

Na política de recursos humanos, importa salientar que se aposta numa polivalência de funções e que, ao nível dos quadros e das equipas de gestão portanto, se tenta 'fazer o máximo com o mínimo possível'. O número de pessoas é, assim, o mínimo possível, sem que com isso se comprometa a qualidade da gestão da empresa, mas sempre com a preocupação de viabilizar o projecto. Nas palavras do entrevistado "este tipo de indústria não se consegue viabilizar com encargos exagerados de mão de obra, seja ela produtiva ou outra". A justificação está, em parte, no tipo de produto, cuja margem é muito reduzida; os ganhos estão nas economias de escala e na optimização dos custos.

O principal ponto forte da empresa identificado pelo entrevistado foi a estrutura humana; as pessoas da Plásticos são o seu ponto mais forte, porque são verdadeiramente empenhadas e comprometidas com o projecto. Mas, por outro lado, o ponto mais fraco é a formação dessas pessoas. Não tanto ao nível das equipas de gestão, ou mesmo das áreas mais administrativas, mas sobretudo na produção. O nível de habilitações e a própria formação complementar é muito insuficiente. Neste aspecto, a empresa reconhece não ter promovido tanta formação como poderia e deveria, uma vez que as acções realizadas foram poucas e perfeitamente ocasionais. Uma dificuldade relativa ainda à gestão de pessoas e que se traduz num ponto fraco, prende-se com a disponibilidade dos operários para trabalhar por turnos. Esta região é caracterizada por uma escassez de pessoas a este nível, o que agrava ainda mais a incapacidade das empresas de 'convencerem' os operários a trabalharem mais horas.

O mercado espanhol foi apontado como a principal ameaça e, simultaneamente, a principal oportunidade. A Plásticos exporta alguma da sua produção para Espanha e também para Itália. A Bélgica também é um dos mercados de destino dos produtos, embora em menor escala; o mercado - alvo mais apetecível, mas também mais receado (pela incursão que pode fazer em Portugal) é Espanha.

Um dos factores mais importantes para que uma empresa se mantenha competitiva, é o investimento. Investir continuamente em equipamentos, em *know-how* e na melhoria dos processos é fundamental para que a empresa consiga manter-se no mercado e rivalizar com os seus concorrentes. A vontade de melhorar continuamente, o nunca "se dar por satisfeito", são atitudes muito importantes para a competitividade das empresas, bem como o ter consciência de que é necessário devolver ao negócio muito do que ele produz.

Uma empresa empreendedora é uma empresa que não se deixa morrer; é uma empresa que contraria o ciclo de vida. Este tipo de empresa procura novos clientes, novas soluções, novos

produtos. Nunca se satisfaz, nunca se cansa. Uma empresa empreendedora tem de arriscar; tem de conviver bem com o risco.

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

Os fundadores / principal responsável

O principal responsável pela gestão da empresa, neste caso o director geral entrevistado, não é o fundador da mesma. A sua carreira começou, no grupo, em 1997, quando assumiu a função de responsável de produção. Com formação de base em engenharia de polímeros, a experiência profissional mais significativa obteve-a no grupo. A actual função surgiu na sequência da carreira que havia construído no grupo a que pertence a Plásticos, e por convite do administrador.

Na construção de um negócio neste sector, um dos contactos mais importantes é o mercado a montante: os fornecedores de matéria-prima “mandam” no mercado. Como o valor acrescentado do produto é muito baixo, e os mercados de fornecimento oscilam muito, a compra torna-se decisiva. A matéria-prima, neste caso, representa cerca de 80% do custo dos produtos, pelo que a informação fidedigna das tendências do mercado é muito importante, e isso só se consegue com uma boa relação com os fornecedores.

Competência fundamental ao exercício da liderança, neste caso concreto, é a dedicação. Muito tempo dedicado ao trabalho, muito empenho e atenção às várias áreas é fundamental para executar bem a sua missão. Esta é uma empresa que funciona ininterruptamente, pelo que, a disponibilidade total - mesmo que não seja para resolver operacionalmente um problema - é indispensável.

Com uma formação muito técnica, a maior dificuldade sentida pelo entrevistado, está ao nível da área negocial; em parte a administrativa, mas sobretudo as técnicas de negociação com os mercados. Parte substancial desta função é desempenhada pelo administrador (fundador).

A equipa

A equipa de gestão da Plásticos é constituída pelo director geral, por uma pessoa na logística, uma pessoa na área comercial, e outra na qualidade. A produção é acumulada pelo director geral, entrevistado para este trabalho. A área administrativa e financeira é gerida centralmente para as três empresas do grupo. A formação de base destas pessoas é essencialmente técnica ou tecnológica; dois deles são licenciados e os outros possuem formação de nível médio.

É uma equipa muito dedicada; que partilha um objectivo comum: fazer crescer a empresa. O entrevistado considera que a motivação das pessoas deve-se, em grande medida, ao exemplo do

líder - fundador. Este líder continua muito ligado à empresa e tem uma relação muito próxima com as pessoas; transmite-lhes o sentimento de que podem crescer com a empresa.

Uma fragilidade apontada à equipa foi a insegurança que por vezes demonstra na tomada de decisão; a equipa da Plásticos podia ser mais proactiva, ter menos “medo” de correr riscos. Uma das causas apontada para esta situação prende-se por um lado com a tomada de decisão, muito centralizada no fundador, ainda; e por outro lado, o próprio sucesso dessa pessoa, enquanto gestor e empreendedor. Este sucesso tem um efeito algo inibidor dos comportamentos mais corajosos das pessoas, que têm muito medo de falhar. A própria cultura da empresa influencia este comportamento da equipa, uma vez que assenta precisamente em casos de líderes e empreendedores que sempre geriram e comandaram de forma eficiente e eficaz os destinos da Plásticos.

Como mecanismos de motivação das pessoas existe a componente remuneratória, com o salário e os prémios, e existe algo que se considera muito importante, que é a escuta activa das opiniões das pessoas. As pessoas são efectivamente ouvidas e sentem isso, o que se traduz numa motivação significativa. As ideias das pessoas, seja das que constituem a equipa de gestão, seja das pessoas da base, são aproveitadas e valorizadas.

A equipa ideal não existe; são pessoas que constituem as equipas e as pessoas falham. Uma equipa “ideal” para a Plásticos é uma equipa que consegue “trabalhar sob pressão sem que haja atritos”. Para esta questão da equipa ideal, foi também referido como importante, mais uma vez, a dedicação e um espírito aberto à aprendizagem.

O papel da equipa para o desenvolvimento da empresa é fundamental; se a empresa perdesse qualquer um deles, com certeza que perderia muito. A substituição não é impossível, mas os danos seriam muito graves. É muito difícil encontrar as pessoas certas para um determinado projecto; o contributo das equipas é determinante no sucesso ou insucesso de uma empresa.

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)

O conceito de Inovação aparece, no caso da Plásticos, associado à mudança, a novas soluções, novos produtos e valor. A Inovação liga-se também com a capacidade de oferecer ao cliente o que ele realmente quer e precisa; implica capacidade de conhecer as necessidades do mercado e a atitude de tudo fazer para as satisfazer. Implica colocar esse imperativo à frente de qualquer outro e conduzir toda a actuação da empresa com base nisso.

A importância da inovação traduz-se na sobrevivência das empresas: inovar é preciso para existir, para sobreviver no mercado.

Algumas empresas portuguesas são inovadoras, mas a maior parte está adormecida. No sector, ou mais concretamente, no sub-sector em causa, não existe muita inovação. A inovação que se

faz é, fundamentalmente, provocada pelos pedidos dos clientes. As empresas, elas próprias, não se adiantam às necessidades do mercado: são mais reactivas do que pró-activas. Reagem aos clientes, reagem aos concorrentes; no caso português, as empresas reagem muito às movimentações dos concorrentes espanhóis.

A inovação que se fez com maior impacto para a Plásticos nos últimos tempos, foi ao nível de serviço, novos métodos de produção, novas formas de organização e novos mercados. A inovação nos produtos teve um menor impacto, até porque já estava a ser feito por outros. Nenhuma das mudanças ocorridas foi percebida como nova pelo sector.

A inovação de processo está bastante presente, sobretudo ao nível da produção, e também por influência da implementação do sistema da qualidade, que inevitavelmente traz mudanças de processo e mesmo de novas formas de organização. Em termos tecnológicos, mais concretamente, na tecnologia utilizada, a empresa considera que está na terceira linha do que de melhor existe; ou seja, a primeira linha é a investigação, a segunda linha a aplicação dessa investigação e depois os que aproveitam essa experiência, que é o caso da Plásticos.

O esforço de penetração de novos mercados tem sido uma constante, sobretudo no que diz respeito, tal como já foi evidenciado, ao mercado espanhol.

As fontes de inovação não vão além do triângulo fornecedor-empresa-cliente. Seja por motivação da empresa, que procura ela própria uma determinada solução, seja por pressão dos mercados, a inovação acontece a partir desse triângulo.

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)

Dos recursos mencionados - informação, conhecimento, capital, tecnologia, pessoas - a tecnologia e as pessoas foram claramente evidenciados. A importância da tecnologia, sobretudo a produtiva, prende-se também com o facto de esta ser uma indústria bastante automatizada.

A gestão da informação e do conhecimento é feita essencialmente por via do relacionamento com clientes e fornecedores. As feiras, frequentadas assiduamente, são momentos importantes de acesso à informação e ao conhecimento, pois reúnem os principais actores do sector, quer a nível nacional, quer a nível internacional. A Plásticos não tem ligação a nenhuma entidade ou organismo, do tipo universidade ou centro tecnológico. A própria associação do sector não acrescenta grande valor, nem contribui significativamente, para esta capacidade de inovar.

As redes de contactos mais valorizadas, tal como se pode adivinhar, são aquelas estabelecidas com fornecedores e clientes. A empresa nunca sentiu necessidade de ir além disso, embora com alguns dos concorrentes exista um certo grau de parceria, sobretudo ao nível da troca de informação. A associação do sector é muito empresarial, não tem uma função de investigação tecnológica, não consegue dar contributos a esse nível. O Centro de Embalagem faz sobretudo

inspecção, não trabalha ao nível do desenvolvimento. A Universidade do Minho tem um pólo de investigação muito interessante na área dos plásticos, mas na injeção, porque na extrusão não é significativo. Por tudo isto, a Plásticos socorre-se da informação e apoio que o mercado promove.

O capital, enquanto recurso, é importante na medida em que permite o investimento necessário ao crescimento da empresa. Este é um negócio de capital intensivo, não apenas para o investimento, mas mesmo para a gestão corrente. Já foi referido o peso da matéria - prima no valor do produto, pelo que a somar à dificuldade de recebimentos generalizada (a que este sector não escapa), se percebe que o capital é crítico para a gestão do negócio. Não é sentida grande dificuldade no acesso ao capital, a empresa trabalha sobretudo com a Banca, não recorrendo a outras fontes de financiamento, de forma significativa.

A tecnologia é muito importante para a Plásticos, sobretudo a tecnologia produtiva. O acesso é relativamente facilitado, apesar de não haver em Portugal uma oferta que sirva as necessidades das indústrias deste sector, existem países como Itália e Alemanha que oferecem equipamentos e *know-how* adequado a essas necessidades. A transferência tecnológica é feita apenas por via dos fornecedores.

A responsabilidade última da gestão dos recursos é do fundador - líder, actual administrador em exercício da Plásticos e do grupo a que pertence.

A EMPRESA	
<u>Dados gerais:</u> Início de Actividade Origem Dimensão Sector de Actividade	<p>Início de actividade em 1981, em Vouzela, Portugal.</p> <p>Pertence a um grupo de empresas no sector dos plásticos, o qual já se pode considerar de grande dimensão. A Plásticos, só por si, é uma média empresa.</p> <p>Fundada e gerida por empreendedores portugueses.</p>
<u>Actividade:</u> Produtos Clientes Concorrentes Parceiros	<p>Os produtos são plásticos para utilizações industriais, nomeadamente, sacos para a indústria alimentar, cimentos e betão.</p> <p>No grupo, as restantes empresas asseguram o fornecimento do retalho e de utilizações específicas, nomeadamente a imprensa.</p>
<u>Estratégia:</u> Missão Política de Qualidade Política RH Cultura	<p>A Plásticos encontra-se em fase de certificação, a concluir o processo. Cultura muito influenciada pela figura do líder, muito presente e que exerce uma liderança carismática, nas várias empresas do grupo.</p> <p>O mínimo de recursos humanos ao nível da gestão.</p>
<u>Estrutura:</u> Organigrama Níveis hierárquicos Tomada decisões	<p>Estrutura flexível e polivalente, com poucos níveis hierárquicos.</p> <p>Tomada de decisões muito centralizada no líder, auxiliado por um principal responsável em cada unidade e este por uma pequena equipa de gestão.</p>
<u>Síntese SWOT:</u> Pontos Fortes Pontos Fracos Oportunidades Ameaças	<p>O principal ponto forte da empresa é o empenho e a dedicação das pessoas. Como ponto fraco aparece a formação destas pessoas, a qual, principalmente, na área da produção é bastante insuficiente.</p> <p>O mercado espanhol representa, simultaneamente, uma oportunidade e uma ameaça.</p>

Factores mais importantes para a competitividade de uma empresa	<p>O investimento constante em máquinas, equipamentos e <i>know-how</i> é indispensável para que uma empresa se mantenha competitiva. É necessário devolver ao negócio muito do lucro que ele gera.</p>
--	---

Empresa Empreendedora?	<p>Uma empresa empreendedora é uma empresa que não se deixa morrer, que é capaz de contrariar o seu próprio ciclo de vida e procura, incessantemente, formas de se auto-renovar.</p>
-------------------------------	--

PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)	
FUNDADOR	
Motivo criação empresa Ideia Inspiração	O fundador passou por uma influência familiar, cujos negócios pertenciam ao mesmo sector onde iniciou a actividade. O director-geral entrevistado, assumiu a actual função na sequência da construção da sua carreira no grupo.
Formação de base Conhecimentos prévios do sector e do negócio Experiência profissional prévia	Engenharia de polímeros, com conhecimentos do sector, de vários anos de experiência profissional no grupo. Relativamente à experiência de gestão de empresas, não possuía. Apenas durante 6 meses esteve fora do grupo da Plásticos.
Contactos e competências mais importantes Maiores dificuldades	Os contactos mais importantes são os fornecedores. O mercado a montante é decisivo para este tipo de negócio. Competência importante é a dedicação total ao negócio; dificuldade é, por exemplo, o domínio da área de negociação.
Auto-Imagem empresário/ gestor/ empreendedor	Uma pessoa que procura perceber um pouco de tudo o que diz respeito à empresa, e se preocupa em perceber o que se está a passar aos vários níveis.

EQUIPA	
Quantos Elementos Áreas funcionais Formação de base e complementar Caracterização da equipa Pontos fortes e pontos fracos	São quatro elementos que constituem esta equipa: um na área produtiva, um na logística, um comercial e um na qualidade. A formação de base é média e superior (duas destas quatro pessoas são licenciadas), em áreas técnicas. É uma equipa muito empenhada, muito envolvida no projecto da empresa. Estas pessoas são movidas por um objectivo comum: fazer crescer a empresa. A sua principal fraqueza é o medo de falhar, de correr riscos, o que a torna um pouco 'acomodada'.
Equipa ideal O que mudaria na sua equipa	A equipa ideal não existe porque as pessoas são imperfeitas e falham; mas aspectos que contribuem decisivamente para se caminhar nesse sentido, são a dedicação e o espírito aberto à aprendizagem.
Papel da equipa na criação e desenvolvimento da empresa	Fundamental. Sem pessoas 'certas' não há projectos de sucesso.

INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)			
<p>Conceito de INOVAÇÃO</p> <p>Importância da Inovação na competitividade das empresas</p>	<p>Conceito de inovação associado a valor, mudança, novos produtos e novas soluções. O conceito de inovação é, neste caso, relacionado com o mercado e a capacidade das empresas identificarem as suas necessidades e de as satisfazerem.</p> <p>A inovação é condição de sobrevivência para as empresas, sem inovação não é possível existir sequer.</p>		
<p>As empresas portuguesas são inovadoras?</p> <p>E o sector da empresa?</p>	<p>As empresas portuguesas não são, na generalidade, inovadoras. Algumas são, mas a maioria está adormecida.</p> <p>O sector da Plásticos é pouco inovador. É um sector muito 'reactivo', sobretudo à movimentação da concorrência espanhola.</p>		
<p>Factores facilitadores da Inovação</p> <p>Responsabilidade das empresas na Inovação</p>			
<p>Impacto da Inovação na competitividade da empresa</p>	Grande	Médio	Pouco
Novos Produtos		*	
Novos Serviços	*		
Novos métodos de produção	*		
Abertura a novos mercados	*		
Novas fontes de fornecimento			*
Novas formas de organização	*		
<p>Mudanças <u>percebidas como novas</u> para o sector</p>	Não		
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Mecanismos de procura e identificação</p> <p>Como é feito?</p>	<p>Do triângulo fornecedor - empresa - cliente, vem toda a oportunidade para inovar e empreender. Os restantes actores, eventualmente intervenientes no processo, não têm um contributo significativo para a inovação na empresa. A atenção e a relação estreita com os mercados é fundamental para a busca e aproveitamento das oportunidades.</p>		

RECURSOS (IDENTIFICAÇÃO, OBTENÇÃO, GESTÃO, CONTROLO)				
<p>Recursos mais importantes para a competitividade do negócio</p> <p>Dificuldade de obtenção e de gestão</p> <p>Fontes de recursos</p>	<p>Os recursos são todos importantes, mas os que mais evidência mereceram foram as pessoas e a tecnologia.</p> <p>Relativamente ao acesso, a dificuldade maior está em encontrar as pessoas certas. O resto está bastante acessível. Também na gestão, as pessoas aparecem como o recurso que apresenta maior dificuldade.</p> <p>A banca, as feiras, os clientes e os fornecedores são as principais fontes de recursos, neste caso concreto.</p>			
Principais aspectos relativos aos principais recursos	Informação Conhecimento	Pessoas Redes Contactos	Capital	Tecnologia
Grau de importância	Importante	Muito importante	Importante	Decisivo
Disponibilidade	Disponível	Pouco disponível	Relativamente disponível	Disponível
Prioridade	Grande	Máxima	Alguma, no sentido de viabilizar os restantes	Máxima
Fontes	Mercados e feiras	Mercado ?	Banca	Fornecedores e feiras
Gestão e actualização	Clientes e fornecedores são determinantes na actualização	Difícil substituição	Sem problemas	Por via dos fornecedores e de alguma pesquisa própria
Dificuldade	Alguma	Grande	Sem dificuldade	Sem dificuldade, condicionado apenas pelo capital
Disseminação e disponibilização	Importa equilibrar o acesso generalizado	As pessoas certas não estão disponíveis	Disponível	Sem problemas
Contributo para a Inovação	Importante	Decisivo	Importante na medida em viabiliza o acesso a recursos	Decisivo