

MIGUEL NUNO PORTUGAL

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NO TURISMO

1ª EDIÇÃO

ISMAT

INSTITUTO SUPERIOR MANUEL TEIXEIRA GOMES

SEBENTA ACADÉMICA E-BOOK

COLEÇÃO
GESTÃO DO TURISMO



Miguel Nuno Portugal

Inovação e Empreendedorismo no Turismo

Coleção Gestão do Turismo



Qualificar
Gera(Ação)

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Inovação e Empreendedorismo no Turismo

Autor: Miguel Nuno Portugal

Editores: Miguel Nuno PORTUGAL & João Pedro PORTUGAL (Eds.)

© Edições ISMAT, 2025

Edição

ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Rua Dr. Estêvão de Vasconcelos, nº33 - 8500-656 Portimão – Portugal

Telefone.: +351 282 450 430 | E-mail: info@ismat.pt | Internet: <http://www.ismat.pt>

Proibida a reprodução total ou parcial desta sebenta

Sem a autorização expressa dos editores.

Todos os direitos estão reservados por ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Coordenação Editorial

Miguel Nuno Portugal

Coleção: Gestão do Turismo

Nº de Edição: 1

ISBN: 978-989-36430-3-7

Capa: João Pedro Portugal

Paginação, maquetização e acabamento: Miguel Nuno Portugal



<https://shorturl.at/uTz pH>

Edição da coleção Gestão do Turismo ao abrigo do Programa INOVEDU promover o sucesso académico, na área da Inovação Pedagógica – Sebentas & Tutoria Digitais.



INOVEDU

Nota Editorial

A coleção de Sebentas Gestão do Turismo é um projeto que nasceu em 2025 com o desafio de lançar ferramentas de suporte e apoio aos alunos da licenciatura em Gestão do Turismo, com o lançamento de e-books, em acesso aberto, para todas as unidades curriculares da licenciatura, cujos autores, são os próprios docentes das disciplinas.

No projeto inicial da coleção está previsto o lançamento de 32 sebentas:

Economia do Turismo e da Hospitalidade

Gestão de Marketing e Serviços de Hospitalidade

Marketing Digital e Relacional

Introdução aos Negócios Turísticos e da Hospitalidade

Língua Estrangeira - Inglês I, II e III

Metodologias de Investigação Científica em Turismo

Métodos Quantitativos e Qualitativos

Conceção e Desenvolvimento de Produtos Turísticos e de Hospitalidade

Tecnologia e Sistemas de Informação em Turismo

Tecnologias Digitais e Redes Sociais no Turismo

Contabilidade Geral e Hoteleira

Análise e Gestão Financeira

Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Operações Turísticas e Agências de Viagem

Inovação e Empreendedorismo no Turismo

Inovação e Design de Experiências no Turismo

Ética e Responsabilidade Social

Mercado e Produtos Turísticos

Gestão de Recursos Humanos

Técnicas de Liderança e Comunicação

Guest Relations e Multiculturalidade



Gestão de Resorts de Hospitalidade
Gestão de Serviços Turísticos e de Hospitalidade de Luxo
Gestão do Alojamento
Gestão Logística e de Operações
Direito e Legislação do Turismo e da Hospitalidade
Gestão da Qualidade e da Sustentabilidade
Gestão de Eventos e Experiências de Lazer
Seminários - Gestão do Turismo e da Hospitalidade
Plano de Negócios e Simulação Empresarial no Turismo
Internacionalização
Estágios em Turismo

Aproveitamos este capítulo para dirigir também os agradecimentos a todos os que têm estado connosco, de uma forma muito especial ao ISMAT, pelos desafios que nos tem lançado e por ter acreditado que conseguíamos levar a bom porto esta nossa missão. Um agradecimento especial a todos, professores e professoras desta licenciatura, que com o seu profissionalismo e dedicação, nos reservaram alguns momentos de reflexão para escreverem estes textos, que tanto vão ajudar os alunos. Por último, um agradecimento, que devia ser o primeiro: a todos os nossos alunos, por acreditarem que os professores e autores destas sebatas, com orgulho no que fazem, contribuem fortemente na partilha do conhecimento, porque como diz o filósofo,

“Se a sabedoria só me for concedida na condição de a guardar para mim, sem a partilhar, então, rejeitá-la-ei: nenhum bem há, cuja posse não partilhada dê satisfação, e essa satisfação só existe se cada um de nós a partilhar com os outros”

(Séneca, 4 a.C. – 65).

Este trabalho é para vocês,
Bem-hajam.

Miguel Nuno Portugal
João Pedro Portugal



Miguel Nuno Portugal

É doutorado em Gestão, tendo realizado a sua tese na área dos Recursos Humanos aplicada à Hotelaria; mestre em Empreendedorismo e Gestão da Inovação e licenciado em Marketing, Publicidade e Relações-Públicas pela Universidade Europeia. Atualmente é Professor Auxiliar no ISMAT, em Portimão, onde também é diretor da licenciatura em Gestão do Turismo e Coordenador de Estágios e Empregabilidade. É autor e coautor de vários artigos científicos, livros e capítulos de livros nacionais e internacionais e investigador em projetos de investigação. É membro integrado do CiTUR - Centre for Tourism Research, Development and Innovation e membro colaborador do INTREPID LAB/CETRAD¹.

¹ Dados académicos do autor: <https://www.cienciavitaet.pt/pt/A31B-6916-68BE>

Índice

Introdução	1
Evolução histórica do conceito	4
Modelo Conceptual	18
Formas de empreendedorismo	20
Empreendedorismo “de cariz” Empresarial.....	20
Empreendedorismo “de cariz” Social.....	20
Empreendedorismo start-up.....	22
Intraempreendedorismo.....	26
Empreendedorismo social.....	31
Criatividade e inovação.....	38
O empreendedor	44
Características do empreendedor.....	45
Motivações do empreendedor	48
Necessidades do empreendedor	49
O intraempreendedorismo	54
Da ideia ao negócio.....	62
Liderança	78
Resumo e Conclusões	80
Definição Empreendedor	81
Definição Empreendedorismo.....	81
Bibliografia (sebenta).....	86
Netgrafia.....	90
Bibliografia (unidade curricular FUC)	90
A Chaminé como símbolo turístico do Algarve	93

Introdução

Esta Sebenta não tem como objetivo realizar uma análise profunda e exaustiva sobre o Empreendedorismo mas sim oferecer uma visão que favoreça uma melhor compreensão sobre o conceito, a sua origem, trajetória histórica e impacto na economia atual e fornecer aos alunos uma ferramenta que lhes permita o acesso à informação essencial para a concretização da unidade curricular de Inovação e Empreendedorismo no Turismo. Além disso, procura destacar as características, motivações e necessidades dos empreendedores, esclarecendo o verdadeiro significado do termo e a sua ligação com o capital humano nas organizações.

Nesse contexto, Franco (2002, citado por David, 2004, p. 27) afirma que uma das principais componentes do capital humano é a capacidade de inovar, utilizando a imaginação criativa – o desejo, os sonhos e a visão das pessoas – e a capacidade de procurar os conhecimentos necessários para transformar essas ideias em realidade. Esse processo é justamente o que aqui se define como "empreendedorismo", sempre vinculado à inovação e à liberdade e coragem para criar.

Mesmo com a diversidade de definições oferecidas por diversos autores nas últimas décadas – algumas até contraditórias entre si – estudar empreendedorismo implica estar em constante atualização. Num mundo globalizado, caracterizado por mudanças rápidas e frequentes, o século XXI exige tanto a capacidade de lidar com incertezas quanto a construção de novas formas de solidariedade (Brandão, 2008).

Em 2010, o Global Entrepreneurship Monitor tentou padronizar o conceito de empreendedorismo, definindo-o como qualquer esforço para criar um novo negócio ou iniciativa – seja empresarial ou social – como o trabalho por conta própria, o surgimento de uma nova organização, ou a expansão de um empreendimento existente, realizado por indivíduos, equipas ou empresas já estabelecidas. Essa definição reforçava a ideia de que o empreendedorismo se resumia à criação ou crescimento de negócios.

No entanto, já anteriormente, em 1999, Fillion, reunindo 60 definições diferentes, propôs uma visão mais ampla, atualizando essa abordagem e considerando as três principais formas de empreendedorismo aceites atualmente – (i) Start-up, (ii) Social e (iii) Intraempreendedorismo.

Com base na definição de Fillion, o autor desta sebenta considera Empreendedorismo como:

O resultado da ação de «uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócios, e continuar a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, quer seja dentro de uma organização que não é sua, quer origine a abertura de uma nova empresa/organização bem como em situações cuja missão é estritamente social.

Portugal, 2013: p. 164

Mas afinal o que é isso de empreendedorismo?

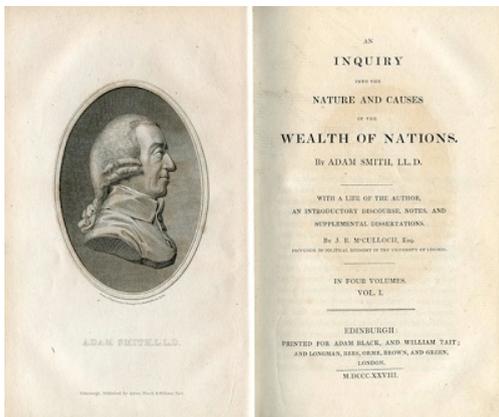


Evolução histórica do conceito

Quando estudamos empreendedorismo, deparamo-nos logo com uma grande diversidade de conceitos que têm sido utilizados por diversos autores, sendo inclusive alguns contraditórios. Apesar da sua popularidade ser bastante recente, o seu estudo remonta ao século XVIII onde o economista francês Richard Cantillon terá sido o primeiro responsável pelo surgimento desta noção, dando uma definição de empreendedorismo muito idêntica à noção conceptual dos tempos atuais.



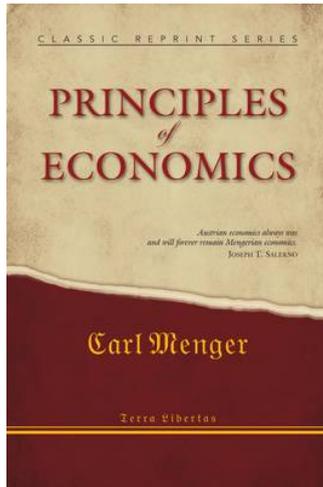
Em 1755 no seu ensaio *Essaisur la Nature du Commerce en General*, descreve o empreendedor como uma pessoa que adquire um determinado produto por um preço e o vai posteriormente vender por um preço incerto, tomando decisões sobre obter e usar recursos assumindo o risco empresarial.



Ainda no século XVIII, Adam Smith (1776) refere na sua obra *Wealth of Nations*, que os empreendedores são pessoas que reagem às **alterações das economias**, funcionando como agentes económicos que convertem a procura em oferta.



Em 1848, John Stuart Mill, define empreendedor como uma pessoa que corre **riscos**, toma decisões e que gere recursos limitados para o lançamento de novos produtos.



Para Carl Menger, empreendedor é aquele que transforma recursos em produtos e serviços úteis, criando **oportunidades** para levar ao crescimento industrial (in *Principles of Economics*, 1871).

Jean-Baptiste Say, para alguns autores considerado o “pai do empreendedorismo”, autor da chamada Lei de Say, considerava que o empreendedor era o responsável pelo desenvolvimento e crescimento económico enquanto indivíduo que **inova**, que **cria**, como um **agente de mudanças**.

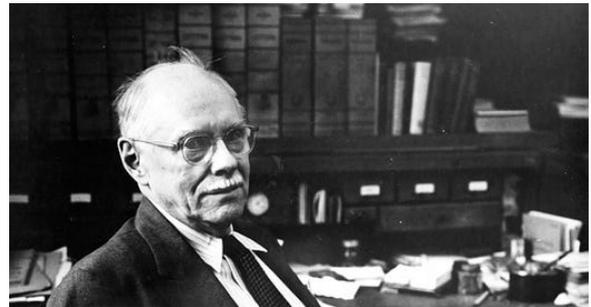
O empreendedor imagina, desenvolve e realiza seus próprios desejos. Say (1803) refere que o empreendedor é também o agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixo para um sector de produtividade mais elevado e de maior rendimento, fazendo uma separação entre lucros do empreendedor e lucros do capital.





Francis Walker (1876) fez a distinção entre os que forneciam fundos e recebiam juros (rendimento) daqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas (capacidade de gestão).

Knight (1921) foi o primeiro autor a relacionar “risco” e “incerteza” onde definia risco como acontecimentos que decorrem com uma certa frequência em relação a acontecimentos passados permitindo assim estimar a sua probabilidade, e a incerteza que por decorrer de acontecimentos únicos (não frequentes) não permite realizar uma estimativa objetiva, mas sim subjetiva. Para Knight empreendedor é aquela pessoa que tem a capacidade de assumir a incerteza, diferenciando assim os empreendedores dos restantes indivíduos da sociedade, reconhecendo-lhes competências e capacidades que lhes permitem produzir análises mais próximas da realidade, preparando-os para assumir riscos em situações de incerteza.



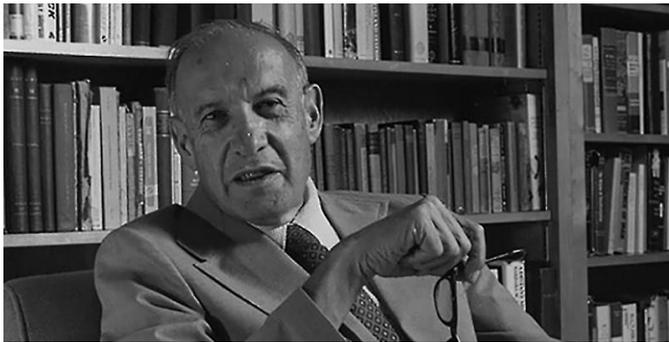
O conceito de empreendedorismo mais próximo do atual é provavelmente o dado por Schumpeter, onde curiosamente a sua definição histórica de **inovação** significa exatamente o que hoje entendemos por empreendedorismo, que refere que o empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, e que a inovação, a criatividade e a capacidade de assumir riscos são características do empreendedorismo, onde a inovação é um pré-requisito

para o desenvolvimento e crescimento económico (destruição criadora) que pode ser introduzida nas empresas de cinco forma:

- Introdução de um novo bem;
- Introdução de um novo método de produção;
- Abertura de novos mercados;
- Novas fontes de aquisição de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados;
- A criação de uma nova empresa.

Schumpeter (1934) refere que os empreendedores criativos são caracterizados pelas suas próprias inovações, ...

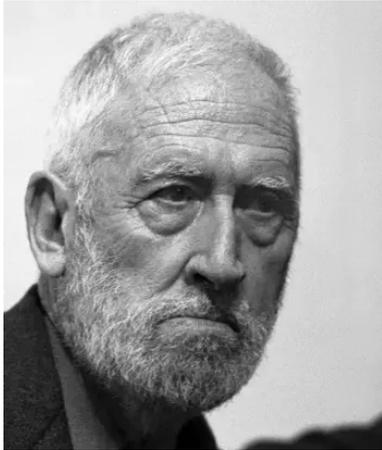
“Which we can further distinguish between firms performing either process innovations, developed mainly by their own enterprise or enterprise group, product innovations that are new to the market, or both.”



Para Peter Drucker e Schumpeter, a inovação é considerada uma ferramenta fundamental e essencial para os empreendedores e um elemento-chave para o sucesso dos negócios.

Nos finais do século XX, os gestores e académicos desencadearam uma crescente onda de interesse e atenção no tema da inovação como um meio de extrema importância no mundo empresarial. O que hoje é uma realidade, amanhã poderá não o ser! As constantes e rápidas mudanças do mundo atual globalizado provocam situações de desequilíbrio que normalmente originam novas **oportunidades**. Para Drucker, a inovação é a procura incessante dessas mudanças que geram oportunidades que podem (devem) potenciar nas organizações inovações económicas e sociais.

A inovação, enquanto ferramenta do empreendedor, é o meio pela qual se exploram as mudanças como oportunidades para novos negócios, produtos ou processos.



A Oportunidade (O Oportunismo)

“é, porventura, a mais poderosa de todas as tentações; quem refletiu sobre um problema e lhe encontrou solução é levado a querer realizá-la, mesmo que para isso se tenha de afastar um pouco das mais rígidas regras de moral; e a gravidade do perigo é tanto maior quanto é certo que se não é movido por um lado inferior do espírito, mas quase sempre pelo amor das grandes ideias, pela generosidade, pelo desejo de um grupo humano mais culto e mais feliz.

(Agostinho da Silva, 2005)

Os empreendedores bem-sucedidos não esperam que as oportunidades lhes batam à porta pelo que, para Drucker (1991), a procura incessante de mudanças que geram oportunidades implica a monitorização das sete fontes de inovação:

INTERNAS à empresa ou sector	Inesperado	O sucesso ou fracasso, ou simplesmente o acontecimento inesperado
	Incongruência	Entre a realidade tal com 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 Perceção	Os factos não mudam; muda apenas o seu significado “o copo está meio cheio ou meio vazio?”
	Conhecimento Novo	Científico ou não científico, pode ser enganosamente considerada uma estrela já que, nem toda a inovação baseada em novo conhecimento é relevante

As sete fontes de inovação (Drucker, 1991)

O sucesso da inovação é mais determinado pela capacidade da sua adoção do que pela sua natureza ou origem pelo que, o que a torna verdadeiramente inovadora é o seu grau

de novidade (Johannessen, 2001). Esta abordagem aproxima-se de Schumpeter (1934) que, com a sua “destruição criadora” colocou a inovação no centro da atividade empreendedora no seu conceito económico de inovação.

Peter Drucker, tal como Schumpeter, refere que os empreendedores são pessoas com características inovadoras, associando assim os dois conceitos – Empreendedorismo e Inovação, e que a inovação é a sua ferramenta específica na exploração da mudança como uma oportunidade para a criação de um novo negócio ou de um serviço diferente.

Refere ainda que a principal função do empreendedorismo numa empresa é fazer com que o futuro seja premeditado pelos negócios de hoje onde o empreendedor está capacitado para antever as necessidades, identificar as oportunidades e visualizar os negócios para além da visão “normal” dos outros indivíduos da sociedade, tal como referia Knight, e defendeu que não se podem considerar todos os negócios como empreendedores porque em situações onde raramente ou nunca se correm riscos, não se criam novas necessidades nem novos consumidores, não estamos na presença de empreendedorismo mas sim da criação de uma nova empresa.

Deu como exemplo a diferença entre a abertura de um restaurante mexicano num subúrbio americano e a cadeia de restaurantes McDonald’s que apesar de não terem inventado nada de novo aplicaram novos conceitos e técnicas de gestão, tornam o produto estandardizado, criam processos e ferramentas standards e providenciam formação a todos os colaboradores.

Realizaram uma análise de todo o processo para que o objetivo de estandardização fosse alcançado conseguindo assim atualizar todo o processo para otimizar o rendimento dos recursos e para a criação de novos mercados e consumidores.

Quando se aborda o tema do empreendedorismo, o nome Joseph Schumpeter tem que obrigatoriamente ser reconhecido pela sua enorme contribuição nos três campos que o apelidaram de o “historiador das ideias”, o “sociólogo”, o “economista”. Se é correto dizer que a teoria económica do século XX foi marcada pela revolução keynesiana pela ênfase do lado da procura, então também será igualmente correto afirmar que ela

também o foi pelo sistema schumpeteriano que nos revelou aspetos centrais da oferta através das suas teorias da inovação, do empreendedor (empresário) e dos ciclos.

Para uma melhor compreensão dessa sua influência:

O impulsionador Schumpeteriano da economia: o empreendedor e as grandes empresas

*Para compreender o conceito moderno de empreendedorismo, é necessário analisar o valoroso contributo de Schumpeter. Ele foi talvez, o primeiro académico a desenvolver as teorias de empreendedorismo. Nascido na Áustria-Hungria (numa cidade que fica atualmente na República Checa) Joseph A. Schumpeter foi professor de economia na Universidade de Czernowitz (uma universidade de língua alemã na Áustria, agora Ucrânia). Foi por essa altura que escreveu o livro *Theory of Economic Development* (1911), um livro de 657 páginas onde inseriu pela primeira vez a sua famosa teoria de empreendedorismo. Com o aparecimento dos Nazis, Schumpeter teve de ir para os EUA onde lecionou na Universidade de Harvard desde 1932 a 1950. Foi nos EUA que escreveu 3 livros muito influentes: *Business Cycles* (1930), o seu popular *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942) e a sua enciclopédia *History of Economic Analysis* (1954). Entre 1905 e 1950 escreveu 15 livros e pelo menos 148 artigos e comentários. E não é a quantidade que impressiona, é a qualidade.*

Schumpeter pretendia remover o mecanismo dos preços da sua “posição dominante” nos “píncaros sagrados da teoria económica” (algo que hoje ainda existe...). Acreditava que no mundo real a arma competitiva não são os preços baixos, mas, os novos produtos e técnicas.

Estas armas são fatais, atingindo “não nas margens de... das empresas existentes, mas nas suas fundações e nas suas vidas”. Nos seus primeiros dois livros foi mais além da sua inicial teoria de empreendedorismo e teoria do crescimento, numa teoria mais ampla de desenvolvimento do capitalismo, integrando-a na teoria do ciclo dos negócios e na teoria da evolução socioeconómica.

*Schumpeter teve duas teorias: Mark I e Mark II. Na primeira, a mais antiga, argumentava que a inovação e a alteração tecnológica de uma nação surgem dos empreendedores, “os espíritos selvagens”. Com essa teoria, Schumpeter utilizou a palavra alemã *Unternehmergeist*, que significa espírito empreendedor. Schumpeter colocou o indivíduo da etapa central, como aqueles que fazem as coisas funcionar na economia de um país. Mais tarde, em Harvard, desenvolveu a teoria Mark II que os que realmente eram inovadores e condutores da economia eram as grandes empresas, que têm todos os recursos e o capital para investir em investigação e desenvolvimento. Hoje, podemos utilizar ambos os argumentos de forma complementar.*

(Sarkar, 2007, 29-30)

Para Drucker (1991), o empreendedorismo é a ação árdua, criativa, difícil e arrojada de empreender e surge como resultado dessa ação que não é mais que o negócio em si ou a empresa. Empreendedorismo não é uma arte nem uma ciência, mas sim uma prática e uma disciplina que pode ser aprendida.

Então, se o empreendedorismo é uma disciplina que pode ser aprendida e colocada em ação, utilizando a inovação como ferramenta para a exploração das mudanças como oportunidades para novos negócios, produtos ou processos, levanta-se a questão: Mas quem são esses agentes ativos que tomam a iniciativa, responsáveis pela organização e reorganização de mecanismos sociais e económicos que transformam recursos em resultados, e que aceitam o risco e /ou o insucesso?

Hisrich e Peters (1998) defendem que quando se aborda o conceito de empreendedorismo de uma forma mais aprofundada têm de ser consideradas três perspetivas: negócios, gestão e pessoa, e que o conceito de “empreendedor” varia em função de três diferentes abordagens:

- Económica: Indivíduo que combina recursos, materiais, trabalho e outros fatores dando origem a valores maiores, e que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem.

- Psicológica: Indivíduo que é movido por certas forças: Usa a experimentação na tentativa de conseguir algo, de experimentar, de atingir algo, ou talvez, escapar da autoridade dos outros (independência).
- Gestão: Indivíduo 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.

Na sua definição, Hisrich e Peters, incluem os conceitos de *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”.

Num estudo realizado com cerca de 60 definições encontradas na literatura, Filion (1999, p.19) propôs uma definição de Empreendedor como:

“[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.”

Para este autor, esta definição pretende ser uma descrição e uma interpretação (compilação de traços comuns) das 60 definições feitas por diversos autores, que permitirá simplificar e auxiliar aqueles que pretendam estudar e falar sobre o tema de Empreendedorismo, e da sua definição “composta”, explica:

“O empreendedor é uma pessoa criativa, ...”

Essa pessoa criativa gosta de estabelecer objetivos que está certa de atingir. Os objetivos nem sempre estão escritos, mas existem e constituem o maior vínculo ou a visão em torno da qual o empreendedor organiza todas as outras atividades. Os empreendedores agem em função do atingimento dos objetivos e desenvolvem características de tenacidade,

internalidade e criatividade, frequentemente atribuídas a eles na literatura. O segundo elemento da definição expressa esse aspeto:

“... marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos...”

Outro aspeto comumente encontrado na literatura é o vínculo entre os empreendedores e a capacidade de detetar oportunidades. Tal constatação sugere que o empreendedor desenvolve um alto nível de consciência do ambiente em que vive. Isso pode ser expresso da seguinte maneira:

“... e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócios. ...”

De facto, enquanto eles continuarem a detetar tais oportunidades e agirem no sentido de explorá-las, continuarão a ter um papel empreendedor. Os empreendedores são pessoas que precisam de continuar a aprender, não somente sobre o que está a acontecer no seu ambiente, mas também sobre o que fazem, para que possam agir e ajustar-se de acordo com a situação.

Enquanto continuarem a aprender, continuarão a cumprir o seu papel e a agir de forma empreendedora. Vivem um processo de evolução constante. No entanto, o foco principal do seu processo de aprendizagem é sempre a capacidade de detetar oportunidades, a qual lhes permite continuar a desempenhar o seu papel de empreendedores. Esse aspeto foi incluído na definição da seguinte forma:

“... um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios...”

Os empreendedores não jogam roleta-russa com os seus negócios. Iniciam projetos, geralmente negócios. Para serem bem-sucedidos, minimizam os riscos associados às suas decisões. Diversas pesquisas têm mostrado que os empreendedores são pessoas que tendem a assumir riscos moderados e minimizam incertezas nos seus processos de tomada de decisões. Este aspeto é assim expresso:

“... e a tomar decisões moderadamente arriscadas...”

Para além disso, Say e, mais tarde Schumpeter, relacionaram os empreendedores com a inovação. Os empreendedores são agentes de mudanças; fazem coisas novas e diferentes. Só se pode chamar empreendedor a uma pessoa, se ela contribuir com algo novo. Este aspeto foi incluído da definição da seguinte maneira:

“... que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.”

De uma forma clara, dá para entender que o aproveitamento das oportunidades que envolvem a criação de valor através de processos inovadores está na essência do empreendedorismo, seja qual for abordagem escolhida, e para melhor percebermos os conceitos de “empreendedorismo” e de “empreendedor” torna-se pertinente olhar para a sua evolução histórica, desde a idade média, passando pelo século XX onde as teorias de empreendedorismo mais se desenvolveram, até à atualidade:

Evolução histórica do conceito de EMPREENDEDOR

Idade Média	Pessoa com a incumbência de gerir a produção de projetos em grande escala
Século XVII	Pessoa que corre riscos (de ganho ou perda) num contrato com o governo

No século XVIII surge a noção de “risco”. Richard Cantillon define empreendedor como aquele que assume riscos; que compram a um determinado preço para venderem por um preço indeterminado.

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.

1973	Kirzner	Alerta para um conjunto de pessoas que conseguem identificar oportunidades, persegui-las e obter lucros.
1974	Friedrich Hayek	O empreendedor é captador e utilizador de informações que lhe permite detetar oportunidades; Chave para o desenvolvimento.
1974	Patrick Liles	Nem todas as pessoas que criam uma empresa são empreendedoras; O empreendedor inova, identifica e cria oportunidades.
1975	Albert Shapero	O empreendedor tem iniciativa, organiza mecanismos sociais e económicos e aceita o risco de falhar.
1978	Fast	Os novos empreendimentos (empreendimentos/empresas) podem ser desenvolvidos em empresas já existentes, ou de uma forma mais ampla, como essas empresas se podem tornar mais inovadoras.
1980	Karl Vesper	O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, homens da gestão e de negócios, e políticos.
1982	Mark Casson	O empreendedor lida com recursos escassos e sabe discernir.
1983	Gilford Pinchot	O intraempreendedor é um empreendedor dentro de uma organização que já existe.
1984	Carland et al.	Fazem a distinção entre empreendedor e dono de PME baseando-se no carácter inovador do empreendedor que visa o lucro e não os objetivos pessoais
1985	Stevenson & Gumpert	O empreendedor persegue a oportunidade sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
1985	Robert Hisrich	O empreendedor cria algo diferente, com valor.

1988	Bracker, Keats & Pearson	Introduzem a ideia de gestão estratégica por parte do empreendedor na abordagem de Carland et al. (1984).
1988	William Gartner	Deve-se dar enfoque no comportamento e não nas características.
1989	William Gartner	A criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas, sendo este a criação de organizações. O empreendedorismo termina quando o estágio de criação de empresas acaba.
1990	Acs & Audretsch	As pequenas empresas contribuem com uma percentagem substancial para a inovação.
1991	Bygrave & Hofer	O empreendedor é alguém que deteta uma oportunidade e cria uma empresa para persegui-la.
2000	Shane & Venkataramann	Exploração de oportunidades
2002	Henderson	O empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através da inovação.

Fonte: Adaptado de Hisrich e Peters (1998); Gaspar (2003) apud Boava; Macedo (2006); e Sarkar (2007)

Muitas outras definições ou tentativas de definição poderão ser incluídas na tabela acima. A primeira grande dificuldade para quem pretende estudar o Empreendedorismo consiste em encontrar “a” definição correta de empreendedorismo. Stewart (1991) refere que a definição de empreendedorismo sempre foi problemática, tendo esta ideia sido reforçada por Bygrave e Hofer (1991) quando referem que compete a cada investigador explicar claramente o que entende pelo termo, porque passados 75 anos após a definição de Schumpeter não existe ainda nenhum acordo sobre a definição de Empreendedor, pelo que se recusam a fazê-lo até porque, segundo os autores, dificilmente haverá um dia uma definição que seja pacificamente aceite por todos.

“(…) Não se pode esperar escrever um artigo sobre empreendedorismo sem definir o termo empreendedor. (...)”

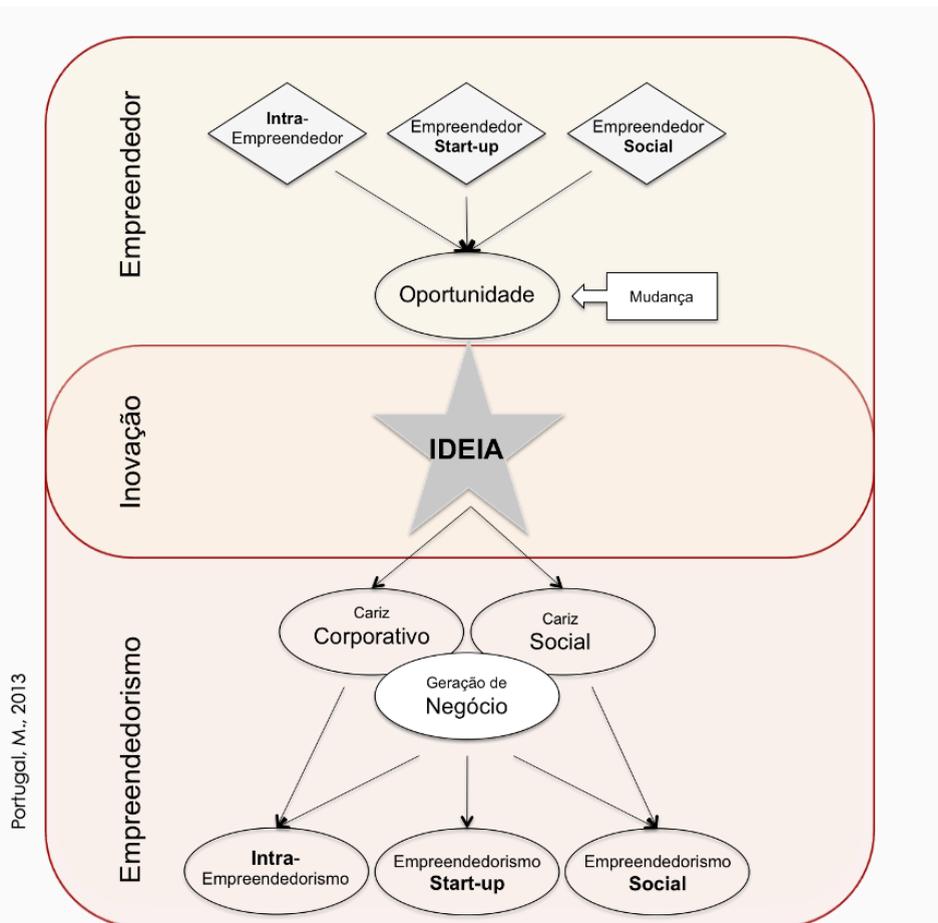
Definir empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usada para estudar o fenómeno. “(...) Na verdade, qualquer que seja a definição usada, sempre se incorre no risco de discordância.” (Filion, 1999).

De uma forma mais restrita, Sarkar (2007) define empreendedorismo como “o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”. Para o autor é claramente uma noção que incorpora o início e o fim de empresas, baseado no ideal de Schumpeter, que considerava a criação de empresas (empreendedorismo) como o motor fundamental da economia. Refere ainda que a sua definição de empreendedorismo possa ser conotada apenas como uma atividade de negócios com fins lucrativos, mas acrescenta que o conceito de empreendedorismo é muito lato, e como se não bastasse o vasto leque de definições, os investigadores ao longo dos anos descreveram inúmeros tipos de empreendedorismo.



Como já percebemos, quando falamos de Empreendedorismo temos de falar sempre do Empreendedor. Assim de uma forma simples, podemos definir Empreendedorismo como: “o Empreendedor é aquela pessoa que está sempre atenta à mudança, e que com a sua criatividade e capacidade de inovação, agarra as oportunidades que o mercado lhe dá, e mesmo sabendo que vai correr algum risco pela incerteza, cria algo novo, negócio, produto ou tarefa, seja em forma de intraempreendedorismo, empreendedorismo start-up ou empreendedorismo Social”.

Modelo Conceptual



Pelo modelo, empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócios, e continuar a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação (Filion, 1999), quer seja dentro de uma organização que não é sua, quer origine a abertura de uma nova empresa/organização bem como em situações cuja missão é estritamente social.

Gestão e Estratégia
Desafios da Globalização
Miguel Portugal, 2013

Formas de Empreendedorismo



Formas de Empreendedorismo

Quando se aborda este tema, deparamo-nos com uma lista interminável de tipos de empreendedorismo levando-nos a concluir que para cada caso existe uma forma específica, ou seja, para cada tipo de empreendedor encontramos um tipo de empreendedorismo “quase” específico. Numa pesquisa rápida pela literatura encontramos exemplos como empreendedorismo familiar, ético, comunitário, local, municipal, estatal, em jovens, na terceira idade, eletrónico, e tantos outros que poderão ser acrescentados a esta lista.

Para simplificar o seu estudo, começemos por dividir o empreendedorismo em duas situações distintas quanto à tipologia (cariz) da inovação:

Empreendedorismo “de cariz” Empresarial

Alguns autores apresentam-no como empreendedorismo de negócios. Mais à frente, numa breve abordagem da terminologia “negócio”, explicarei de uma forma mais precisa a razão pela qual não optei por essa nomenclatura.

O Empreendedorismo de cariz Empresarial caracteriza-se pela criação de uma nova empresa ou pela inovação de processos dentro de uma empresa já existente e que tem como desafios e objetivos a competitividade do negócio, a vantagem competitiva, o vencer a concorrência, a conquista de novos clientes e mercados e alcançar a produtividade e o lucro necessários para a manutenção da sua atividade.

Empreendedorismo “de cariz” Social

Fundamenta-se principalmente, tendo como base o modelo das parcerias, em criar formas de relacionamento entre a comunidade, poder central e local e o sector privado com o objetivo de promover a qualidade de vida social, cultural, económica e ambiental dentro da ótica da sustentabilidade.

O que o difere fundamentalmente do empreendedorismo empresarial é a produção bens e serviços que não se destinam à venda no mercado, mas sim para a solução de problemas sociais não estando assim orientado para o mercado, mas para segmentos populacionais (nichos) em situações de vulnerabilidade e/ou risco social.

Como referido anteriormente no quadro da evolução histórica do conceito de empreendedorismo, Fast (1978) refere que os novos empreendimentos podem ser desenvolvidos em empresas já existentes, pelo que quando falamos de Empreendedorismo empresarial teremos de separar os modelos com ou não criação de novos negócios/empresas.

Assim, de uma forma geral, todos estes tipos de empreendedorismo poderão ser agrupados em três grandes grupos diferenciados pelas suas características fundamentais e pelos traços comuns que definem o empreendedor:

- (i) O Empreendedor/Empreendedorismo **Start-up** criação de novos negócios/empresas);
- (ii) O Empreendedor/Empreendedorismo Corporativo ou **Intraempreendedorismo** (Intraempreendedor ou empreendedor interno que empreende dentro de uma empresa já existente);
- (iii) e, Empreendedor/Empreendedorismo **Social** (empreendedorismo cuja missão é estritamente social podendo ou não originar a abertura de uma nova empresa/organização).

Definir tipos de empreendedorismo pressupõe antes de mais, perceber o tipo do empreendedor que o pratica: De necessidade ou oportunidade, nato ou circunstancial, social ou corporativo. Mas sobre as características dos empreendedores falaremos mais a frente.



Empreendedorismo Start-up

Dos três tipos de empreendedorismo acima referidos, é o que se explica praticamente pela definição mais consensual do conceito: o processo de criação de negócios que são inovadores e que nascem a partir de oportunidades identificadas. Em traços gerais, quando falamos em empreendedorismo start-up estamos a falar da criação de novas empresas para implementação e desenvolvimento de produtos/serviços inovadores. O empreendedor start-up não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa um novo produto, mas sim a pessoa que teve a ideia do negócio.

Portugal apesar de não ser um exemplo mundial em empreendedorismo start-up, apesar de ter evoluído muito nesse sentido nestas duas últimas décadas, já apresenta muitas novas empresas baseadas em inovação, nomeadamente no que respeita às novas tecnologias. São já diversos os casos de sucesso, nacional e internacional, que hoje são uma referência não só para o mercado como também como casos de estudo para académicos e estudiosos do fenómeno do empreendedorismo em todo o mundo.

Para este tipo de empreendedorismo poderíamos escolher muitos exemplos, uns como mais sucesso do que outros, pelo que se optou por apresentar um caso de sucesso, que engloba para além da característica principal da formação de uma nova empresa, uma

estratégia de internacionalização representando hoje um grupo de empresas start-up, com representação em vários continentes, com uma carteira de clientes onde se encontram empresas top de todo o mundo e com níveis de empregabilidade muito consideráveis.



Nasceu em 1998, na incubadora de empresas do Instituto Pedro Nunes em Coimbra. Com a sua missão, acreditando que nos dias de hoje, a falha de um sistema de TI crítico pode prejudicar irreparavelmente a rentabilidade e imagem das empresas e organizações, a Critical Software desenvolve soluções de engenharia informática que asseguram o suporte a sistemas críticos, fornecendo ferramentas de software que protegem os indivíduos, monitorizam a segurança dos equipamentos e garantem que processos críticos são conduzidos de forma segura e eficiente.

Do sector Aeroespacial à Defesa e Segurança do Território, passando pela Indústria, Telecomunicações, Energia e sector financeiro, os clientes dependem da Critical Software para desenvolver soluções que não podem falhar.

O sucesso da Critical Software reside na aposta na qualidade e inovação tecnológica como agentes na introdução de vantagens competitivas nos sistemas de informação e negócio. A empresa tem registado, ao longo destes anos, um crescimento muito acentuado, com uma implantação muito forte no mercado internacional e, desde a sua formação, tem desenvolvido as suas soluções vocacionando-as para duas grandes áreas de negócio. Os Safety Critical Systems desenhados para o sector que está na génese da empresa

(aeronáutica, espaço, defesa e Homeland Security) e as Enterprise Critical Solutions vocacionadas para sectores como o financeiro, energia, indústria ou telecomunicações, sendo que 75% dos seus produtos se destinam a exportação, fazendo parte do grupo as empresas Critical Materials, Critical Links, Critical Health, Critical Manufacturing, iTGrow, Critical Management Consulting e Watchful.

De julho de 1998 a outubro de 1999, foi o tempo suficiente para a empresa abrir o seu primeiro escritório fora de Portugal, em San José, Silicon Valley.

Em dezembro do mesmo ano a Critical Software e o Departamento de Engenharia Informática da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade de Coimbra celebraram o primeiro contrato com a NASA. Em novembro de 2004, a Critical Software S.A. abre a primeira empresa subsidiária no Reino Unido. Em fevereiro de 2006, é criada a Critical Links e lançada a edgeBOX3

Em agosto de 2007, abre nova subsidiária na Roménia.

Em março de 2008, a Critical Materials alcança o mercado Aeroespacial, Defesa e Segurança. O último spinoff, em abril de 2009, é a Critical Manufacturing, que desenvolve soluções para manufatura de semicondutores, solar e eletrónica.

As provas que tem dado no desenvolvimento de tecnologias inovadoras e fiáveis, para o suporte de sistemas críticos orientados à missão e ao negócio, apresentando soluções desenvolvidas on-time, on-budget e on-quality, comprovam-se no portfólio sólido de clientes a nível nacional e internacional, nomeadamente as Forças Armadas Portuguesas e do Reino Unido, a AgustaWestland, a EADS e Thales Alenia Space, as agências espaciais norte-americana, europeia, chinesa e japonesa, a Vodafone, a PT, Deutsche Telekom ou TDM, o Grupo Portucel-Soporcel, a Infineon Technologies, a EDP, a CGD,

o ex-BES, o Conselho Municipal de Maputo, Bank of New York, e o Ministério da Justiça e da Administração Interna de Portugal, entre muitos outros.

Atualmente tem escritórios em Coimbra, Lisboa e Porto (Portugal), Chicago (USA), Southampton (UK), São Paulo (Brasil), Maputo (Moçambique), Luanda (Angola) e Singapura (Singapura).

Têm uma política de Recursos Humanos baseada no princípio que *“as pessoas são o ativo mais importante”*, contratando profissionais qualificados que compartilhem a visão e a ambição da empresa, desafiando-os e incentivando-os a alcançar o seu melhor, porque entendem que é o seu talento, inspiração, energia e paixão que impulsionam a empresa a seguir em frente (motivação ao Intraem-preendedorismo).

O grupo em 2011 contava com mais de 250 colaboradores e pretendia crescer para 350 no ano seguinte. Em 2019 já tinha mais de 900 e hoje já conta com mais de 1300 colaboradores distribuídos pelos seus 7 escritórios. Em 2023 faturou mais de 100M€ e o objetivo para os próximos 3 anos é de duplicar a faturação.

A revista Forbes em 2011, dedicou um artigo especial à empresa portuguesa, elogiando a excelência e capacidade de expansão da empresa de software, apontando-a como um exemplo de crescimento económico que o governo português deveria promover para sair da crise.

No que respeita ao empreendedorismo corporativo e social iremos desenvolver um pouco mais sobre o assunto, como sendo aqueles que mais se tem desenvolvido e ganho maior relevância nas últimas décadas, onde se procurará sempre apresentar um caso prático que melhor ilustre o modelo permitindo assim uma melhor compreensão.



Intraempreendedorismo

Quando falamos de Empreendedorismo Corporativo estamos a falar de Intraempreendedorismo, ou seja, empreendedorismo dentro da organização. O Intraempreendedor é aquele indivíduo que empreende dentro da própria empresa onde trabalha (da qual não é dono). É o chamado empreendedor corporativo. Ele não se contenta simplesmente em apenas executar as tarefas que lhe compete. Com a inquietude que caracteriza um empreendedor, em ambientes de mudança está sempre atento às oportunidades, inovando não só em ideias de novos produtos/serviços, mas também em novos processos que visem a melhoria da qualidade e da produtividade da empresa onde trabalha.

A denominada “Nova Economia” tem recebido por diversos autores várias caracterizações, que apesar de diferirem na sua génese, no geral complementam-se. Para o efeito que se pretende desenvolver neste capítulo, iremos abordar este tema como o novo desafio que as empresas têm de enfrentar para garantir a sua sustentabilidade – A Globalização.

A evolução tecnológica trouxe ao mundo empresarial moderno uma maior capacidade produtiva, em quantidade, qualidade e tempo. Hoje a informação está à distância de um “clic” pelo que o chavão *“o segredo é a alma do negócio”* tem cada vez menos peso no sucesso das empresas.

Quando olhamos para o tradicional CVP – Ciclo de vida do produto – a curva ascendente desde a criação do produto até ao início da maturidade, em média (obviamente variando de produto para produto) daria ao seu criador uma vantagem competitiva de mercado entre 3 a 5 anos (monopólio temporário), tempo necessário para que a concorrência percebesse o conceito e colocasse no mercado uma “cópia” concorrente, levando após esse período, e depois do retorno do investimento inicial, o inovador a aplicar e liderar políticas de preço que lhe permitissem sustentar, durante a maturidade do produto, a liderança do mercado nesse sector de atividade.

Com o recurso às novas tecnologias de informação e produção, esse período dourado inicial do ciclo de vida do produto sofreu um drástico “achatamento”, havendo hoje situações em que, a contabilização desse período deixa de ter como medida o ano passando a contabilizar-se em meses ou mesmo em dias.

Na economia dita tradicional, o empresário tem o seu principal enfoque no produto em si ao longo de toda a cadeia produtiva. Hoje, o grande beneficiário desta “nova economia” é o cliente, que para além do acesso à informação de todos os produtos concorrentes que lhe permite tomar decisões mais assertivas, transferindo o fator qualidade, que passou a ser uma exigência para se estar no mercado, para o fator utilidade, reduzindo assim o peso da variável preço como fator decisivo nas suas opções de compra, passou a ser ele o principal enfoque das empresas, obrigando estas a rever as políticas de relacionamento entre empresa e cliente.

Quando Henry Ford no pós-guerra massificou a produção do seu Ford T elegendo a cor preta para todos os carros por questões de contenção de custos, hoje, a Fiat lançou o modelo 500 onde o cliente não só escolhe o carro que pretende como o pode personalizar de 500 formas diferentes, a seu gosto, diferenciando-o assim de todos os outros.

Este novo conceito de economia não só revolucionou todos os outros modelos anteriores como trouxe para o mercado um novo modelo de concorrência mais agressivo assim como exigiu das empresas uma maior competitividade e necessidade de se diferenciarem pela criatividade e pela inovação. O marketing global como estratégia de expansão para além-fronteiras deixou de ser um exclusivo das grandes empresas passando a englobar todas as empresas independentemente da sua dimensão.

O empreendedorismo corporativo surge dentro da empresa como uma nova política de trabalho, capaz de fomentar a iniciativa individual de tal maneira que os talentos identificados pelas suas ideias inovadoras fazem a diferença, na capacidade competitiva da empresa.

As grandes empresas podem e devem adaptar-se a ambientes competitivos, serem flexíveis e voláteis adaptando mudanças na cultura e nos seus esquemas organizacionais. Tais mudanças induzirão os seus colaboradores dentro das organizações a agirem de forma empreendedora, permitindo uma maior abertura à criatividade, onde se multiplicarão o número de ideias a serem exploradas possibilitando um aumento da quantidade e qualidade dos projetos que resultarão dessas propostas de inovação.

Para que o Intraempreendedorismo possa ser uma realidade nas empresas, é imprescindível, em primeiro lugar, que o empresário tenha evoluído nesse sentido. Só assim será possível fomentar e motivar os seus colaboradores para essa transformação cultural. Em culturas empresariais menos desenvolvidas, esta mudança cultural não é possível realizar-se tendo como principal barreira os próprios empresários.

Irei apresentar de seguida um caso de grande sucesso em Portugal, à escala mundial, que nasceu de uma ideia de um colaborador de uma empresa – Intraempreendedorismo – mas que acabou por se tornar num caso de empreendedorismo start-up, muito provavelmente por falta de visão por parte do empresário.

O Pioneiro das tintas ‘verdes’



Mário Paiva, engenheiro químico na altura com 34 anos, em 1981 teimava em querer desenvolver uma tecnologia nas tintas que integrasse quatro vetores: qualidade, custo, respeito pelo ambiente e proteção da saúde de quem as aplicava.

A multinacional norte-americana de tintas para quem trabalhava recusou a ideia de sonho ecologista que Mário teve, levando-o a deixar o seu excelente emprego de diretor técnico na líder mundial do sector das tintas e partiu sozinho, criando um pequeno gabinete de investigação & desenvolvimento na própria casa, na Margem Sul do Tejo, para prosseguir uma visão.

Desenvolveu no seu laboratório um modelo inovador de tintas “verdes”, onde a vantagem dessas tintas resume-se numa maior aderência nas arestas, não usam abrasivos, mas água, na decapagem de preparação da superfície, podem ser aplicadas em ambientes húmidos, mesmo debaixo de água, sem necessidade de desumidificação e sem paragem de operação das plataformas petrolíferas.

Após ter produzido as primeiras latas de tinta “verde” para aplicar nos seus clientes no estrangeiro, deparou-se com uma enorme barreira: A credibilidade tecnológica de produtos “*made in Portugal*” colocou em causa a garantia da qualidade e das características do produto que estava a propor pelo facto de Portugal não ter tradição em tecnologias de ponta, levando Mário Paiva a pensar que provavelmente teria criado uma start-up de alta tecnologia no sítio errado.

Após muitas adversidades e dificuldades, 20 anos depois (2008), as cores azuis do logótipo da Euronavy, empresa entretanto criada para o desenvolvimento deste produto, tanto podiam ser encontradas numa lata em cima de uma plataforma da Petrobras nos estaleiros em Singapura, como em aplicações na marinha de guerra dos Estados Unidos ou da China, ou em outros clientes em 18 países do mundo. O grupo, em 2008 já tinha 7 empresas, cinco das quais sucursais no Brasil, na China, nos Estados Unidos e em Singapura. Nesta data a Euronavy já era líder mundial no seu sector.

O caso apresentado esclarece-nos totalmente como o empreendedorismo pode sofrer mutações durante o seu processo de criação. Neste caso estamos na presença de um Intraempreendedor que teve uma ideia inovadora e que a pretendeu partilhar com a sua entidade patronal, ou seja um caso típico de Intraempreendedorismo. Por falta de visão do CEO, porque não acreditamos que tenha sido por falta de capacidade económica, visto tratar-se de uma multinacional top em liderança do mercado mundial, a ideia foi rejeitada e não foi colocada em prática na empresa pelo que o empreendedor (o tal que teve a ideia), por acreditar no projeto e pela visão que tinha do negócio, arriscou (correu riscos) e deixou o seu excelente emprego para abraçar o novo projeto por sua conta e risco abrindo a sua própria empresa para esse fim. Aqui, o Intraempreendedorismo transforma-se num empreendedorismo start-up, mas, no que respeita ao seu criador – o empreendedor – ele não deixa de ser um Intraempreendedor, porque a origem da sua ideia foi enquanto colaborador de uma empresa que não era dele.

Outras mutações poderão ocorrer no dia-a-dia. Se neste caso a empresa tivesse abraçado a ideia inovadora e tivesse aberto uma nova linha de produtos dentro da mesma empresa, então estaríamos na presença de um caso típico de Intraempreendedorismo, mas se ao abraçar o projeto tivesse optado pela abertura de uma nova empresa para a exploração desta nova ideia, então aí estaríamos na presença de um caso de empreendedorismo start-up.

Sobre o tema do Intraempreendedorismo, falaremos mais à frente, realçando a sua utilidade enquanto ferramenta motivacional e geradora de inovação organizacional.



Empreendedorismo Social

Esta é provavelmente a área do empreendedorismo que mais se tem falado na última década. Problemas ecológicos, problemas sociais como a fome e a miséria, problemas com a igualdade de direitos e a discriminação social, classes desfavorecidas, o direito dos animais, etc..

São milhares de projetos que têm surgido dentro desta área onde muitos casos, felizmente, pela nobreza das suas intenções e pelos efeitos causados, têm contribuído fortemente para um mundo melhor, mais solidário e mais social. Mas nem todos estão ao mesmo nível da “causa social”. Uns nasceram porque a componente “social” está na moda ou porque ser “social é in”, noutros casos, bilionários do mundo têm abraçado esta “causa” devolvendo assim à sociedade de forma filantrópica parte daquilo que a sociedade lhes deu ao longo da vida através das suas empresas (exemplo Bill Gates) – Isto

é uma forma de Responsabilidade Social e não de Empreendedorismo, mas que não deixa de ser uma ação louvável.

Para esta área de estudo, o fundamental é perceber-se qual é na realidade o fundamento e quais as bases que orientam o Empreendedorismo Social.

Muito se tem escrito sobre o assunto, mas, tal como vimos anteriormente, se ainda não se conseguiu chegar a uma definição consensual sobre o conceito de empreendedorismo, ao acrescentar-lhe a componente social ainda levanta um pouco mais a controvérsia.

“Empreendedorismo não apenas como fenómeno registável nas empresas, mas também nas instituições sem fins lucrativos, o que se assinala hoje como empreendedorismo social.” (Peter Drucker, 1985)

“Empreendedores sociais são pessoas que veem o mundo de forma diferente. Veem oportunidades onde outros veem desafios, veem potencial onde há problemas, o que os faz serem diferentes de outros empreendedores, é terem uma enorme consciência social.” (Ashton, 2010)

Para Bornstein (2004),

“Empreendedorismo social é a construção, avaliação e procura de oportunidades para a mudança social transformadora realizada pelo visionário, indivíduos dedicados apaixonadamente.”

Bill Drayton, fundador da Fundação Ashoka, define que,

“Empreendedores Sociais são aquelas pessoas que combinam pragmatismo e compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações sociais. Aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por detetar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou pela perspectiva diferente como os vê. Atua acelerando o processo de mudanças e inspira outros atores a intervirem e participarem numa ótica de causa comum.”
(<http://www.ashoka.org.br/visao/empre-endedorismosocial>)

Definiu como prioridade a aplicação dos seus recursos financeiros num processo de identificação, seleção e apoio a Empreendedores Sociais, numa perspetiva de fomentar uma cultura de empreendedorismo social onde a figura do empreendedor é extremamente relevante. Drayton defende e acredita numa sociedade na qual todas as pessoas podem realizar o seu potencial como agentes de mudanças.

Para os empreendedores sociais a “causa social” está no centro da sua missão, olhando as oportunidades de uma forma diferenciada visto que o seu *focus*, ao contrário do empreendedor corporativo, consiste na geração de riqueza como um meio para um determinado fim, praticamente “isentos” da disciplina do mercado como regulador da sua atividade, como tal não têm por isso necessidade de medir a riqueza para avaliar o resultado da geração de valor.

Este conceito leva-nos a uma nova discussão: Será o Empreendedorismo Social exclusivo para “empreendimentos” sem fins lucrativos?

Difícilmente sairemos deste ponto de uma forma consensual!!!

Sabemos, que tal como no empreendedorismo corporativo a criação de uma nova empresa/organização não é uma condição *sine qua non* para se estar na presença de empreendedorismo social. Neste sentido podemos afirmar que, um dos principais fatores (mas não único) para a decisão/necessidade de se criar uma empresa/organização, é estarmos (ou não) na presença de uma inovação baseada em negócio.

Façamos uma reflexão sobre o termo “**Negócio**”.

Para se estudar o conceito a palavra teremos de nos colocar em duas situações distintas: O termo etimológico e o termo economicamente falando. Etimologicamente, a palavra negócio deriva do latim e significa “negar o ócio”. Não é, portanto, uma atividade financeira ou comercial, mas sim toda a atividade humana que tem efeitos jurídicos.

Em economia o termo negócio está intrinsecamente ligado aos conceitos de “comércio” ou “empresa”; é gerido sempre por uma ou mais pessoas com a finalidade de captar recursos financeiros através da troca/venda de bens e/ou serviços, ou seja, é toda e qualquer atividade económica que tem por objetivo principal geral lucro.

Obviamente, toda esta teoria pode ser controversa e debatida por muitos gurus da economia e da gestão, mas nesta sebeta não pretendo explicar a razão da existência de negócios, mas sim constatar que eles existem e que são uma realidade e que a sua existência pressupõe sempre o fator financeiro.

Então, partindo desta premissa, sempre que estivermos na presença de um caso de empreendedorismo social que tenha originado a criação de uma empresa (negócio), estamos na presença de um “empreendimento” com fins lucrativos.

Então conclui-se, que o que está em causa não é o lucro, mas sim a aplicação dele, ou seja, o rendimento do capital investido. O que define os chamados “fins lucrativos” é a aplicação do lucro contabilístico para que no balanço final o débito seja igual ao crédito.

Numa entrevista a Miguel Neiva, o designer português criador do código ColorADD, quando questionado quanto à natureza da sua empresa responsável pela divulgação e implementação do código, ele responde:

“Se é possível pessoas ganharem muito dinheiro fazendo o mal, também é possível fazendo o bem, e isso é perfeitamente legítimo. (...) A ideia social não tem nada a ver com caridade e (...) ter um retorno económico ajudando, é contribuir para um mundo melhor”.

Resumidamente, o caso ColorADD é um exemplo concreto e bem definido de empreendedorismo social. Desenvolvido para ajudar a minorar o problema de um universo significativo da população mundial (cerca de 10% da população mundial é daltónica) numa área em que todas as sociedades são e estão cada vez mais envolvidas e preocupadas – A inclusão.



COLORadd[®]
COLOR IDENTIFICATION SYSTEM

Um outro excelente exemplo de empreendedorismo social é o caso Grameen Bank. Foi o primeiro banco do mundo especializado em microcrédito e foi concebido pelo professor bengalês Muhammad Yunus em 1976. A sua missão e principal objetivo era erradicar a pobreza no mundo. Trata-se de uma empresa privada autossustentável e gerou lucros praticamente em todos os anos à exceção do ano da sua fundação, e nos anos 1991 e 1992.

Grameen Bank



O Microcrédito é a extensão de pequenos empréstimos feitos a empreendedores demasiado pobres que não têm acesso aos bancos tradicionais. Nos países em desenvolvimento este serviço permite às pessoas

muito pobres garantir o próprio emprego, emprego esse, que dificilmente teria de outra forma, especialmente porque grande parte dos empréstimos é concedido a mulheres.

A ideia de Yunus terá surgido quando em 1974 tomou a iniciativa de lutar contra a pobreza e a fome no seu país, o Bangladesh. Tendo o grau de doutoramento em Economia, na Vanderbilt University (EUA), Yunus regressou ao seu país, na altura recém-independente, para trabalhar no departamento de planeamento do governo. Desiludido com o trabalho, saiu para se juntar ao departamento de economia na Chittagong

University e foi perto da vila de Jobra que teve a sua primeira experiência com o microcrédito. O primeiro empréstimo que concedeu foi a partir do seu próprio bolso, no montante de 27 dólares, a uma mulher para esta fazer móveis de bambu e vender para sustentar a família. No seguimento da sua política, Yunus fundou o Grammen Bank para poder emprestar dinheiro aos pobres.

Para assegurar o pagamento dos empréstimos, o banco usa um sistema de grupos solidários, em que pequenos grupos se juntam para terem os empréstimos, e os seus membros atuam em conjunto para garantir o pagamento desses empréstimos. Com o crescimento do banco, as atividades diversificaram-se, sendo que o banco oferece já para além dos tradicionais serviços bancários, empréstimos para a habitação, financia projetos de irrigação, têxteis, capital de risco, entre outros.

O Banco Mundial estima que atualmente (em 2007) existam mais de 7000 instituições macrofinanceiras, servindo mais de 16 milhões de pessoas, o que revela o sucesso que esta inovação teve no mercado.

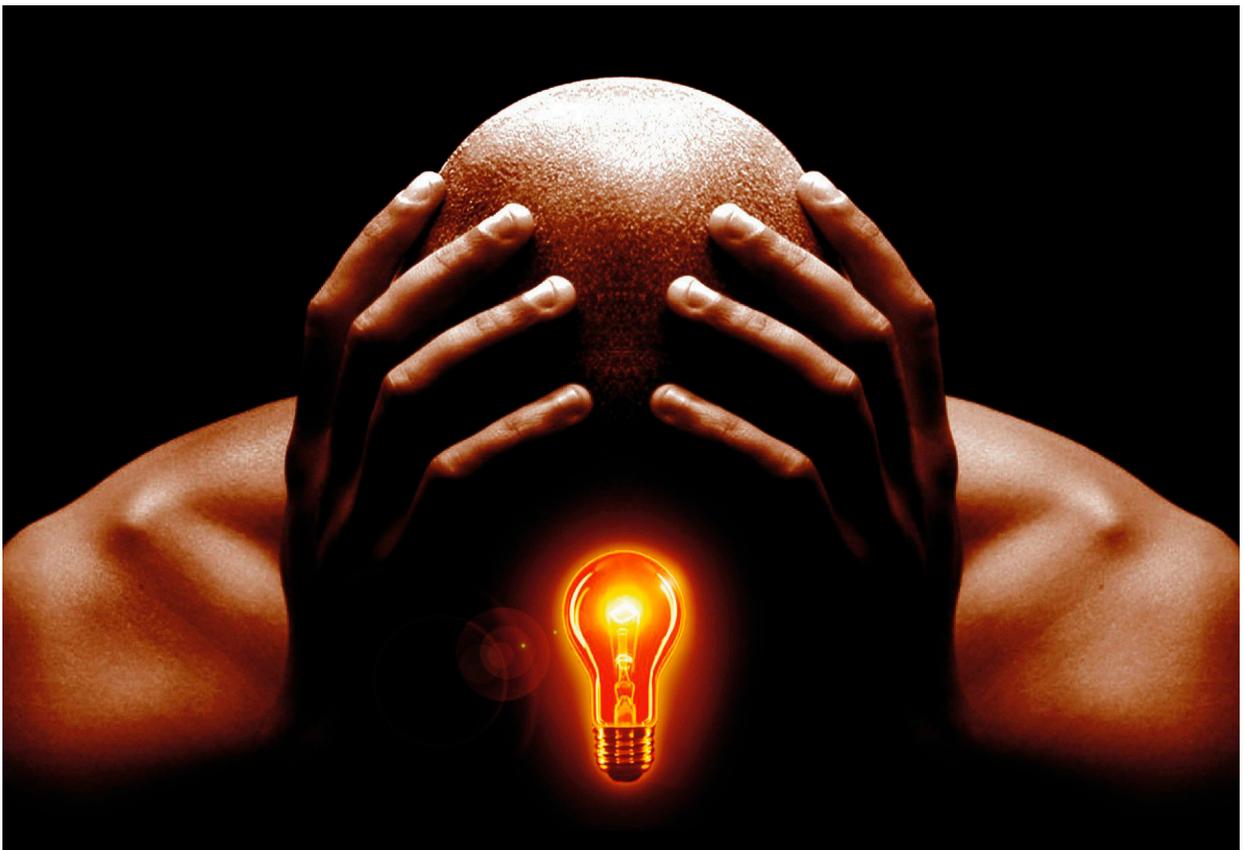
Ainda assim, há várias críticas que são apontadas: (i) Taxas de juro elevadas, (ii) incapacidade de chegar aos mais pobres dos pobres, (iii) dependência do microcrédito (a verdade é que nas sociedades desenvolvidas onde o crédito é feito com montantes maiores isso acontece também, como é o caso de

Portugal), e *(iv)* o tempo que demora a reduzirem a pobreza. Para além disso, há quem refira que o microcrédito, tendo a vantagem de apoiar quem mais precisa nas suas atividades, acaba por desviar a atenção de projetos de infraestruturas que são necessários como: projetos nas áreas da educação, saúde ou distribuição de água.

Os fatores de sucesso são vários e aquilo que possibilitam é certamente superior às críticas que são apresentadas: a taxa de incumprimento dos empréstimos ronda o 1%, ainda por cima numa faixa populacional em que os bancos não acreditam, devido à pobreza; possibilitou o sucesso de muitas mulheres empreendedoras (as mulheres são a origem de cerca de 95% dos empréstimos); mudou completamente a sociedade do Bangladesh, apoiando mais os pobres.

(Sarkar, 2007, 40-41)

Criatividade e Inovação



Criatividade e Inovação

como elementos base do empreendedorismo

A criatividade e a inovação são, atualmente, dois dos pilares fundamentais do empreendedorismo. A capacidade de imaginar, criar e implementar novas ideias é o que diferencia os empreendedores de sucesso num mundo em constante mudança.

A criatividade pode ser entendida como a essência do impulso humano de evolução. Como afirmava Vygotsky, é a atividade criadora que permite ao ser humano projetar o futuro e transformar o presente. Neste sentido, o ato de criar é mais do que uma competência — é uma necessidade vital para quem pretende inovar e empreender. Steve Jobs reforçava esta ideia ao dizer que viver de forma criativa exige a capacidade de desaparecer-se do passado e estar disposto a reinventar-se constantemente.

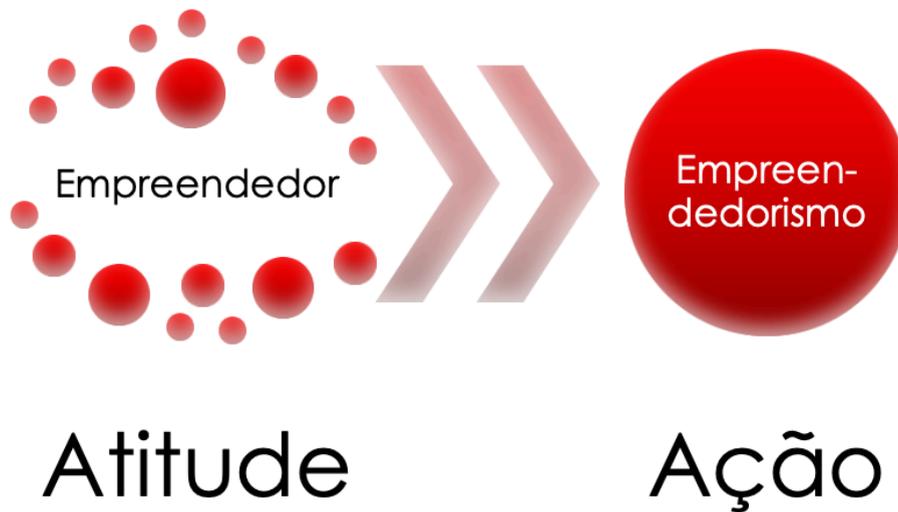
No entanto, a criatividade por si só não é suficiente no contexto empreendedor. É preciso inovar — ou seja, transformar ideias criativas em soluções com valor no mercado. Peter Drucker define inovação como a “procura incessante de mudanças que geram oportunidades” e salienta o seu papel como ferramenta essencial do empreendedor. A inovação permite converter oportunidades em produtos, serviços ou processos comercializáveis, sendo o motor de crescimento económico e social.

Empreender é, assim, um ato de transformação constante, em que a criatividade gera ideias e a inovação as concretiza. Este processo implica risco, experimentação e adaptação — como demonstram as estatísticas preocupantes: cerca de 94% dos processos de inovação falham, e apenas 2 em cada 10 novos produtos atingem os objetivos planeados. Ainda assim, não inovar é um risco ainda maior, como demonstram casos como o da Kodak, cuja falta de adaptação à mudança a levou a perder liderança no mercado.

Exemplos de inovação como a campanha da Lacoste, que substituiu o icónico crocodilo por espécies ameaçadas para criar consciência ambiental, ou a criação do Post-it, que surgiu de um erro de laboratório, demonstram como a inovação pode surgir de contextos inesperados — desde que haja visão e ousadia empreendedora.



Conhecer a história da ideia ao negócio da Coca Cola ou a descoberta resultante do acaso do “sabonete” Ivory Soap que flutua e que fez disparar a gigante Procter & Gamble para a ribalta, que hoje detém mais de 380 marcas espalhadas por todo o mundo, são algumas demonstrações que todos os produtos de grande sucesso nasceram de pequenas ideias que passaram do papel para o mercado – Atitude Gera Ação.



CRIATIVIDADE

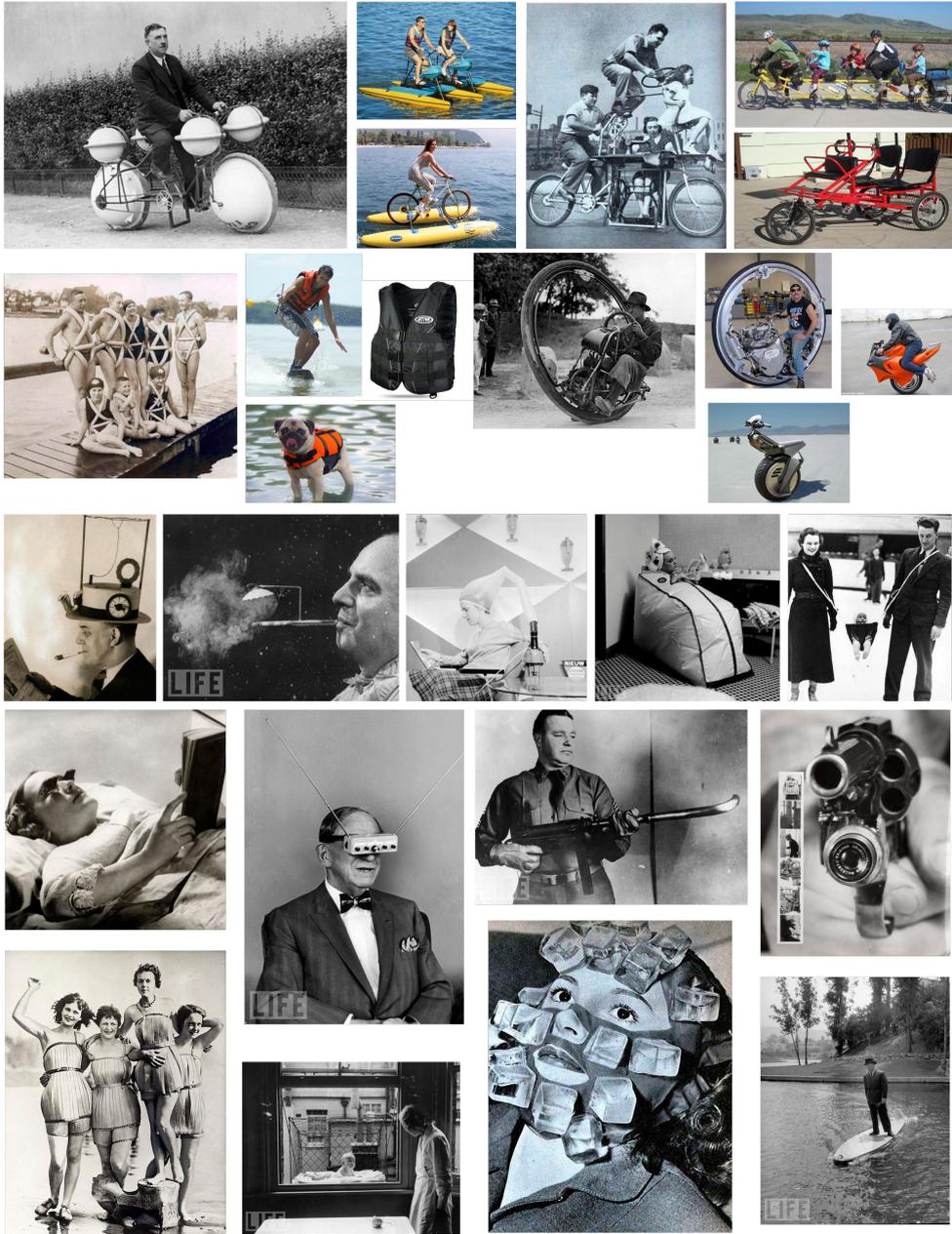
INOVAÇÃO

<p>Competência humana onde reside a memória "RAM" biológica para o impulso da evolução humana.</p>	<p>“É um processo no qual empreendedores convertem oportunidades em ideias comercializáveis. É a forma pela qual eles se tornam os catalisadores da mudança.” (HOWELL & HIGGINS, 1990, p.42)</p>
<p>É na capacidade criativa, que existe a chave da capacidade de evolução da humanidade.</p>	<p>“É o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial económico ou social de um empreendimento.” (DRUCKER, 1995, p.36)</p>
<p><i>É a atividade criadora que faz do homem um ser que se volta para o futuro, erigindo-o e modificando o seu presente.</i> Vygotsky, “Criação e imaginação”</p>	<p>Inovação é a procura incessante de mudanças que geram oportunidades que podem (devem) potenciar nas organizações inovações económicas e sociais.</p>
<p>“Se quisermos viver a vida de forma criativa, como um artista, não podemos olhar muito para trás. Temos de estar dispostos a agarrar</p>	<p>A inovação, enquanto ferramenta do empreendedor, é o meio pela qual se exploram as</p>

<p>naquilo que fizemos, na pessoa que fomos, e deitá-lo fora.”</p> <p>Steve Jobs</p>	<p>mudanças como oportunidades para novos negócios, produtos ou processos.</p>
<p>“Se a vida tem mesmo algum sentido, é só pela consciência de termos capacidade de trabalhar. O trabalho do escritor, do compositor, do artista independe da idade, das condições sociais... O criador espiritual é o único homem que leva para a velhice o sentido da vida, a possibilidade de criar. Já o cientista, se não tem laboratório e cátedra, fica estéril.”</p> <p>Sándor Márai, in 'Diário'</p>	<p>“É o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas e dos percentuais de lucro. É uma forma de produzir crescimento quando as abordagens mais convencionais se vão esgotando.”</p> <p>(DAVILA, EPSTEIN & SHELTON, 2007, p. 13)</p> <hr/> <p>“É mais do que uma simples boa ideia, pois envolve a passagem por estágios de desenvolvimento que inclui a pesquisa, experimentações e aplicação.”</p> <p>(KURATKO & HODGETTS, 2007, p. 155)</p> <hr/> <p>“É um processo que começa com uma ideia nova e termina com a introdução no mercado.”</p> <p>(FREEMAN & ENGEL, 2007, p. 96)</p>

No coração do empreendedorismo estão, portanto, a criatividade para imaginar o novo e a inovação para realizá-lo. Estes dois elementos, quando aliados à identificação de oportunidades — muitas vezes impulsionadas pelo desejo de contribuir para um mundo melhor, como dizia Agostinho da Silva, tornam-se a base para empreendimentos que transformam realidades e criam valor duradouro.

Inovação é a procura incessante de mudanças que geram oportunidades ...



O Empreendedor



O Empreendedor

Empreendedorismo sem empreendedores é o mesmo que futebol sem “artistas da bola”. Qualquer discussão sobre o tema sairá deturpada, incompleta e acima de tudo incongruente.

O empreendedor está na base de todo o processo. Quando foi criado o código ColorADD pura e simplesmente poderia ter sido criado um conjunto de logótipos que tornassem a caixa de guaches mais atrativa e diferente de todas as outras, assim como, o microcrédito poderia ter sido criado por uma instituição bancária como linha de produto destinado a clientes com menor rendimento, é óbvio, é verdade?

Então, qual, ou quais os motivos que levaram estes dois exemplos a atingir um sucesso, não local ou nacional, mas sim de escala mundial, provocando assim não só alterações significativas no comportamento do consumidor, mas também impactos significativos transversais a toda a sociedade a níveis empresariais, culturais e sociais?

Um empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza visões. Vê o que mais ninguém vê e inicia sempre algo de novo; É um otimista que vive no futuro, mas consciente do presente transformando problemas e obstáculos em oportunidades; aquele que sai da área do sonho e do desejo e parte para a ação. Lidera com a influência que exerce nos outros para que sigam as suas ideias. O empreendedor tem paixão pelo que faz e acredita sempre num mundo melhor.

São as suas motivações e características que originam e condicionam o empreendedorismo.

Características do empreendedor

Na verdade, ninguém nasce empreendedor. As características do empreendedor vão aparecendo ao longo de uma vida. O ambiente familiar, os amigos, a escola, os colegas de trabalho, situações vividas e o meio envolvente (ambiente social) desenvolvem as

características empreendedoras como características de personalidade que, em determinadas circunstâncias podem ser bloqueadoras ou enfraquecedoras por vivências e experiências negativas.

Se é correto afirmar-se que ninguém nasce empreendedor, o contrário também o é – Ninguém nasce para NÃO ser empreendedor. A vulgar expressão “não nasci para ser empreendedor”, não é mais do que um mito que funciona como bloqueio à iniciativa.

O empreendedor é acima de tudo um ser social, e assim sendo, é fruto da relação constante entre o talento, as características individuais e o meio em que vive, fruto esse que vai amadurecendo ao longo de uma vida de experiências e aprendizagens.

McClelland (1987) realizou um estudo que permitiu diferenciar os empreendedores através das suas características, cujo principal objetivo era compreender quais as características diferenciadoras e comuns entre os empreendedores com mais ou menos sucesso:

Características Diferenciadoras:

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

Características Comuns:

- Autoconfiança;

- Persistência;
- Capacidade de persuasão;
- Uso de estratégias de influência;
- Perícia;
- Procura de informações.

Ao recuperarmos a definição de Empreendedor de Hisrich e Peters (1998), *“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”*, os autores incluíram os conceitos de valor, risco e recompensa.

Se efetuarmos um exercício meramente acadêmico, cruzando os resultados dos estudos de McClelland e de Miner com a proposta de definição de Hisrich e Peters, permite-nos, ainda que de uma forma um pouco *“leviana”*, concluir que os três fatores incluídos na definição estão condicionados pelas características distintivas dos empreendedores, onde o **“valor”** é transversal a todas as tipologias, o **“risco”** será só para alguns, variando pela vontade e capacidade maior ou menor de os assumir, e a **“recompensa”** nas suas três vertentes (resultados monetários, satisfação pessoal e independência) que claramente norteia mais aquele que Miner apelida de *“verdadeiro empreendedor”*, que reúne as três variáveis, valor, risco e recompensa como condições naturais para o desempenho da sua atividade como empreendedor de sucesso.

Motivações do Empreendedor



Oportunidade
Necessidade

Motivação (do latim, moveres, mover); em ciências humanas refere-se ao impulso do nosso organismo que nos leva a agir numa determinada direção, orientada para um objetivo.

Muitos estudos, nas mais diversas áreas científicas, têm sido realizados sobre esta matéria, e quando se estuda o empreendedorismo é fundamental perceber os motivos pelos quais os indivíduos com características empreendedoras começam um novo negócio. Estudar este impulso é estudar as motivações dos empreendedores.

Como já sabemos, o empreendedorismo contribui fortemente para o desenvolvimento económico das regiões e está considerado como uma atividade cada vez mais fundamental, muito devido à atual situação económica e financeira do mundo em geral que tem provocado mudanças significativas nas políticas de empregabilidade e gestão de Recursos Humanos.

Este fenómeno levou a um aumento do número dos estudos que se têm realizado um pouco por todo o mundo e têm-nos ajudado a compreender que existe uma distinção entre a atividade empreendedora motivada pela necessidade (i.e., *pushed*) e a atividade empreendedora motivada pela oportunidade (i.e., *pulled*), porque em termos de política económica são necessárias diferentes abordagens para incentivar estes dois tipos de atividade empreendedora.

Seria legítimo pensar que o crescimento do empreendedorismo que se tem verificado nos últimos anos se deve ao aumento do desemprego e à escassez de trabalho que se tem verificado em boa parte da Europa.

Necessidades do empreendedor

Descobrir o que impulsiona o empreendedor permite compreender o seu comportamento e também como isso se repercute na sua atividade empresarial.

As necessidades são as grandes motivações que levam os indivíduos a alcançarem os objetivos a que se propõem, sendo a par com o conhecimento, com as habilidades e os valores, uma das principais características do comportamento dos seres humanos.

Na hierarquia de necessidades de Maslow, encontramos uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, onde, segundo o autor, as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto onde os indivíduos têm que “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização. Maslow enfatizava que as condições intrínsecas ao indivíduo e o tipo de motivo e necessidade determinavam o comportamento humano. Na sua teoria motivacional, faz uma hierarquização dos cinco acionadores básicos:

- Necessidades *fisiológicas* que correspondem às necessidades mais básicas como alimentação, habitação, sono, respiração, água, sexo...
- Necessidades de *segurança* que objetivam a preservação do indivíduo, proteção contra perigos e ameaças. Segurança do corpo, do emprego, de recursos, da moralidade, da família, da saúde e da propriedade.

- Necessidades *sociais* que envolvem a participação ou associação a grupos, de ser inclusos e integrados realizando a troca de afeto e amizade.
- Necessidades de estima que estão relacionadas com a *autoestima* ou ao ego, envolvem autoconfiança, competência, autonomia, reconhecimento, aprovação dos outros. A satisfação promove sentimentos de poder, prestígio e influência. O respeito dos outros e pelos outros.
- Necessidades de *autorrealização* que dizem respeito ao desenvolvimento das aptidões e potenciais, por meio do autodesenvolvimento contínuo, na busca da superação dos próprios limites.

De acordo com McClelland na sua teoria dos motivos humanos, as “necessidades são aprendidas e adquiridas socialmente através da interação com o meio”, englobando três motivos:

- Necessidades de *realização* – Provavelmente uma das mais fortes nos empreendedores, uma vez que estes indivíduos procuram sempre autodesenvolver-se, estabelecendo metas em todos os seus projetos e procurando incessantemente mudanças constantes.
- Necessidades de *poder* – Os empreendedores caracterizam-se pela conquista do poder e da autoridade.
- Necessidades de *afiliação* – Que estão associadas ao estabelecimento e manutenção de interações sociais.

Os Empreendedores possuem necessidades e motivações como qualquer outro indivíduo, porém há uma ênfase nas necessidades de independência, autonomia, liberdade, status e prestígio da família, de ser reconhecido e de ser aprovado pelos seus conhecimentos.

Para Lezana e Tonelli, as principais necessidades dos empreendedores são:

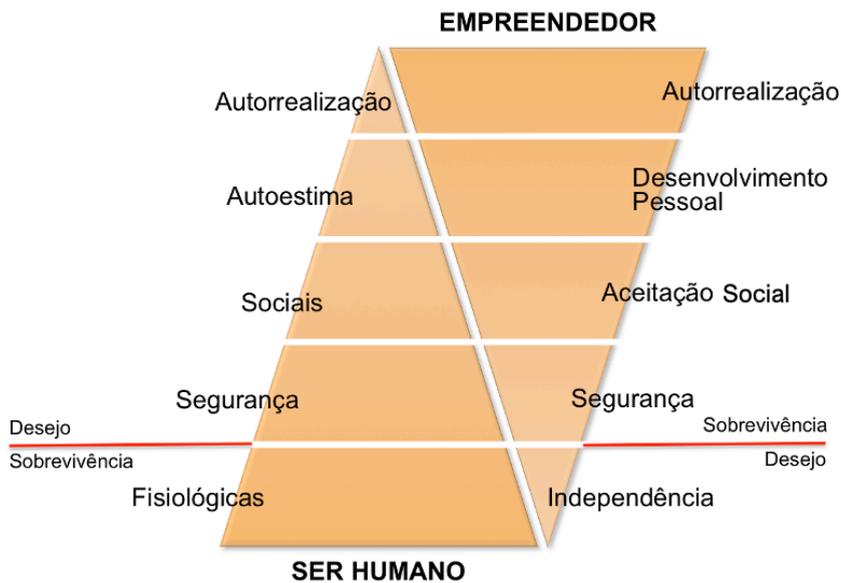
- Necessidade de *independência* – a necessidade de liberdade e autonomia é bastante forte nos empreendedores, procurando o controle do seu próprio tempo e colocar seu enfoque no trabalho.
- Necessidade de *segurança* – necessidade de proteção dos perigos e ameaças advindos do meio, podendo ser perigos reais ou imaginário, físicos ou psicológicos, é a auto-preservação.
- Necessidade de *aprovação* – seus desejos são conquistar uma alta posição na sociedade, obter o reconhecimento, ter respeito, status e prestígio da sociedade. Ser aceite socialmente.
- Necessidade de *desenvolvimento Pessoal* – refere-se à necessidade de desenvolver os seus potenciais, habilidades, procurar novos conhecimentos, de inovar e de acompanhar e estar à frente das mudanças exigidas pelo mercado.
- Necessidade de *autorrealização* – através da maximização dos seus potenciais, competências e capacidades, promove o aperfeiçoamento dos seus desempenhos e realizações.

Assim partindo da hierarquia das necessidades de Maslow e agarrando na teoria de Lezana e Tonelli, juntando as “peças”, obtemos o mesmo resultado, só que de forma invertida.

A necessidade de autorrealização, será o “motor do crescimento”, pois permite que o empreendedor maximize seu potencial na tentativa de superar os próprios limites. A tomada de consciência das suas limitações possibilitará o desenvolvimento de novas habilidades, assim como a procura de novos conhecimentos.

Sendo o Empreendedor um individuo igual a qualquer outro ser humano, distinguindo-se apenas pela sua inquietante atitude perante o mercado, confrontando a hierarquia das necessidades de Maslow com as necessidades do empreendedor de Lezana e Tonelli, podemos obter:

Hierarquia das Necessidades



Hierarquia conjugada – Necessidades Humanas vs Necessidades do Empreendedor

Fonte: do autor

As procuras constantes dos indivíduos pela satisfação das suas necessidades tendem a influenciar o seu comportamento com vista a sua autorrealização.

Observando a imagem da hierarquia conjugada, verificamos que as necessidades que sustentam a sobrevivência e o desejo de ambos são as mesmas, i.e., necessidade de segurança, aceitação social, autoestima pelo desenvolvimento pessoal com vista à autorrealização. Na base, as necessidades fisiológicas do ser humano (alimentação, habitação, sono, respiração, água, sexo...) são essenciais para a sua existência (sobrevivência) tal como o desejo de independência (liberdade e autonomia) nos empreendedores, são as necessidades que quando satisfeitas fazem nascer um novo empreendedor.

O empreendedor analisa a sua criação como uma oportunidade para obter sustentabilidade, sucesso, aprovação do mercado por oferecer um bom serviço ou

produto e ser reconhecido como exemplo de um profissional bem-sucedido. Tem a expectativa de liberdade e flexibilidade de normas e de horários, tomando para si a responsabilidade pelos resultados da instituição, que serão favoráveis ou não, baseados no seu nível de comprometimento e qualificação. Desenvolve os seus potenciais e habilidades e procura sempre novos conhecimentos para inovar acompanhando todos os processos e posicionando-se à frente das mudanças exigidas pelo mercado. Mesmo tendo conhecimento técnico sobre o negócio, ele terá de saber gerir com eficiência recursos humanos, financeiros, logísticos e comerciais. Procura a segurança financeira correndo riscos calculados inerentes ao seu novo projeto, realizando um planeamento financeiro adequado e um estudo da necessidade do mercado em relação à sua inovação.

O Empreendedor tem a necessidade de romper barreiras, atribuir novos desafios, de superar dificuldades, de triunfar sobre os obstáculos apresentados. O empreendedor sente-se realizado ao conseguir trabalhar com o que lhe dá prazer, com o que lhe faz pensar que ele não acorda para trabalhar e sim para realizar uma atividade que lhe dá prazer e que lhe proporciona sustentabilidade e realizações pessoais.

O Intraempreendedorismo

como “ferramenta” motivacional e geradora de inovação organizacional

O conceito de Intraempreendedorismo começa a ganhar significado e importância a partir de 1976 com o autor Norman Macrae tendo desenvolvido mais tarde, em 1982, o conceito em artigos publicados na revista *The Economist*. No seu primeiro artigo o autor afirma que as empresas mais dinâmicas no futuro seria aquelas que encontrassem formas alternativas de funcionamento e atividade, tendo nos artigos posteriores focado a necessidade das empresas criarem e formarem equipas para o desenvolvimento de atividades Intraempreendedoras, tendo esta ideia sido consolidada por Kanter (1990) que afirmava que o Intraempreendedorismo era essencial para a sobrevivências das empresas.

O Intraempreendedorismo refere-se mais a ações individuais do que a processos. Não é só um processo multidimensional, mas envolve também vários indivíduos na organização (Burgelman, 1983). O Intraempreendedorismo só ocorre por causa do «comportamento autónomo estratégico» dos funcionários a nível operacional (Burgelman & Sayles, 1986).

O *The American Heritage Dictionary*, em 1992 criou no seu dicionário o termo «Intraempreendedor» atribuindo-lhe o significado de «pessoa dentro de uma grande organização que tem a responsabilidade direta de tornar uma ideia num produto final lucrativo após a inovação», tornando assim o conceito estabelecido.

Tal como vimos anteriormente, o Intraempreendedor é aquele indivíduo que empreende dentro da própria empresa onde trabalha (da qual não é dono) e que não se contenta simplesmente em apenas executar as tarefas que lhe competem. Com a inquietude que caracteriza um empreendedor, em ambientes de mudança está sempre atento às oportunidades, inovando não só em ideias de novos produtos/serviços, mas também em

novos processos que visem a melhoria da qualidade e da produtividade da empresa onde trabalha.

Covin & Miles (1999) afirmavam que Intraempreendedorismo não se refere em exclusivo a alguns colaboradores empreendedores da empresa, mas sim aos casos onde toda a empresa pode ser considerada empreendedora, pelo que, o foco não estará no «quem» é Intraempreendedor, mas sim «no que ele faz» e em «como» promover essa atitude de forma alargada a toda a organização (Sarkar, 2014).

Esta nova realidade levou Burgelman & Sayles (1986) a uma nova classificação do Intraempreendedorismo: Formal e Informal.

No Intraempreendedorismo *formal*, a organização age de uma forma facilitadora, motivando de todas as formas o surgimento de empreendedores e das suas novas ideias no seio dos colaboradores, promovendo de uma forma mais ou menos acentuada, um clima de trabalho com prazer e satisfação que favorece o surgimento das novas iniciativas, aumentando assim o «sentimento de pertença» dos seus colaboradores – «o meu trabalho é a minha empresa», recompensando-os adequadamente, dando valor às suas tentativas e experiências, propondo projetos importantes àqueles que são motivados por desafios, minimizam ou sempre que possível, eliminando eventuais barreiras que se possam apresentar como obstáculos às suas iniciativas. Estas organizações mantêm uma estrutura ampla e aberta de comunicação entre todas as ações que favoreçam o aparecimento de outras iniciativas inovadoras vindas de outros colaboradores (Hashimoto, 2006).

Enquadra-se assim, a definição de Gifford Pinchot (1989, citado por Uriarte 2000: p. 48-49) que define o Intraempreendedor *“aqueles que, a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se entusiasticamente em transformá-la num produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma ideia transformada em realidade”*.

Vejam os o caso claro do Grupo Virgin. O grupo foi criado pelo bilionário britânico Richard Branson e é formado por um conjunto de empresas ligadas aos mais diversos sectores da sociedade de consumo e está presente em inúmeros países espalhados por todos os continentes. A principal característica de cada empresa ligada ao grupo é a utilização da imagem da marca Virgin.

A sua atividade iniciou no mundo da música com a criação da editora Virgin Records no início da década de 70, em Londres. Rapidamente decidiu expandir o seu negócio nas mais diversas áreas, o que levou à atual diversidade do negócio.

O caso da Virgin



Em 2011 num artigo editado na Entrepreneur, o empreendedor Richard Branson admitiu que a Virgin nunca poderia ter-se tornado no grupo que é atualmente, à data com mais de 200 empresas, não fora o fluxo contínuo de Intraempreendedores que procuraram e desenvolveram oportunidades que detetaram. Branson dá o exemplo de Joe Ferry, que anos antes era jovem designer da Virgin Atlantic, a companhia aérea do grupo, que se voluntariou insistentemente para se dedicar a resolver um problema com o design dos assentos dos aviões que as famosas empresas de design não conseguiam resolver.

A empresa deu-lhe liberdade de ação e o Upper Class Suite, até então o mais longo e confortável assento/cama num avião, com 2,10 metros de comprimento e 83 centímetros de largura, colocou a companhia do grupo bem

à frente da concorrência, tornado assim muitos passageiros satisfeitos com o sono em pleno voo.

A forma de libertar o poder dos Intraempreendedores, de acordo com Branson, é fazer dos gestores, executivos facilitadores. E se a principal missão de um CEO fosse a de nutrir uma classe de Intraempreendedores, questiona Branson?

Para ele, os Intraempreendedores não se sentem como empregados de outrem. Aliás, o melhor desta forma de Intraempreendedorismo facilitado, é que muitas vezes ficam todos tão emersos no que fazem que se comportam como se fossem proprietários da empresa.



(Sarkar, 2014: p. 40-41).

Já no Intraempreendedorismo *informal* a organização não favorece a formação de um clima apropriado à inovação corporativa. O empreendedor nestas circunstâncias vê as suas competências forjadas (Ronen, 1988), e como tal «já deve possuir algumas características inerentes à sua personalidade, como determinação, perseverança, criatividade e ousadia, pois colocará o seu cargo e o seu emprego em jogo, enfrentará linhas hierárquicas rígidas, terá de lidar com falta de apoio e incentivo, sofrerá rejeições

constantes às suas ideias e propostas, precisará superar entraves burocráticos e agirá muito na clandestinidade. Estes empreendedores são raros, porém valiosos para qualquer tipo de organização» (Hashimoto, 2006: p. 79).

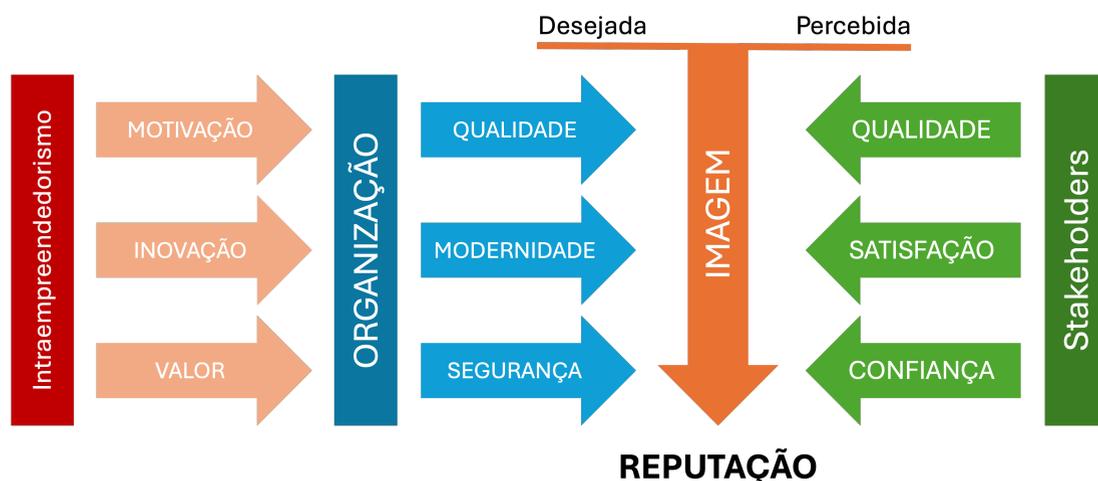
Relembremos o caso apresentado anteriormente das “Tintas Verdes”, como exemplo de uma inovação que nasceu dentro de uma empresa (Intraempreendedorismo) mas que por razões culturais e de gestão organizacional, não foi aceite a sua implementação dentro da empresa (Intraempreendedorismo informal), originando a saída do colaborador dos quadros da empresa e dedicar todo o seu tempo ao seu novo conceito do negócio que tão bem conhecia.

Apesar de ter havido melhorias significativas nos últimos anos, infelizmente, o caso da Virgin ainda é uma exceção. As organizações tendem a impor restrições ao comportamento empreendedor (Kuratko, 2009) e será necessário que o espírito empreendedor esteja integrado na Missão, Objetivos, Estratégia, Processos e Valores da organização e ser mesmo visto como uma estratégia (Ireland, Covin & Kuratko, 2009) que necessita de um forte e contínuo empenhamento de todos, em todos os níveis da organização (Sarkar, 2014).

A importância do intraempreendedorismo na construção da imagem corporativa das organizações

Esta nova realidade leva-nos a abordar o Intraempreendedorismo, quer pelo input às organizações, *i.e.* o que as organizações beneficiam ou podem beneficiar com o envolvimento dos seus colaboradores como “novos empreendedores” quer pelo output, ou seja, pela imagem projetada para o exterior pela qual a organização é reconhecida e desejada (ou não).

No que respeita ao input, as organizações que potenciam o Intraempreendedorismo formal, motivam os seus colaboradores através de instrumentos de comunicação interna à participação ativa, constituindo assim um efetivo elo de ligação entre as organizações e os seus colaboradores gerando um efeito agregador das suas práticas e táticas na visão partilhada do projeto cultural e valores de cada organização, e que permitem «potenciar as habilidades pessoais de cada membro em cada organização e em benefício do seu coletivo» (De Marchis et al., 2007: p 67-68) e que contribuem para a plena «integração e motivação dos seus colaboradores» e para o «cumprimento dos seus objetivos» (Kooniz e Weihrich, 1990; Brandão, 2014). Por outro lado, numa ótica de “causa-efeito”, o que as organizações transmitem aos seus stakeholders (output) através de uma comunicação motivacional geradora de Intraempreendedorismo (Intraempreendedorismo formal), tem uma influência muito positiva na sua imagem corporativa devido ao bom clima de trabalho que geram e á vantagem competitiva que conseguem obter através das inovações conseguidas pelos seus colaboradores em produtos, serviços e/ou processos.



Em resumo, uma boa política de comunicação interna dentro das organizações, permitirá a estas beneficiarem de uma boa harmonização laboral e de um equilíbrio funcional que lhes permitirá obter uma maior produtividade e obviamente melhores resultados. Num estudo realizado pela Revista Exame, o ranking de Intraempreendedorismo (empreendedorismo corporativo) aponta que os fatores que mais estimulam a inovação

nas empresas não passam pelo aumento salarial ou promoções, mas sim pela satisfação pessoal obtida através do incentivo à suas ideias criativas e inovadoras que provocam um sentimento de utilidade, capacitando-os para proporem melhorias dentro da estratégia organizacional.

Os fatores que mais estimulam a inovação nas empresas

Satisfação Pessoal	34%
Contribuição para a imagem e para o crescimento da empresa	22%
Possibilidade de facilitar o próprio trabalho	17%
Reconhecimento Moral dos Chefes e colegas	12%
Aumento de Salário	9%
Promoção de Cargo	6%

Fonte: Revista Exame (2006)

No mesmo estudo, comprovou-se também, que as empresas que estimulam o Intraempreendedorismo geralmente também estão melhor colocadas no ranking das melhores empresas para se trabalhar.

Por outro lado, as empresas de hoje têm cada vez mais demonstrado interesse em terem nos seus quadros empreendedores corporativos devido à cada vez maior competitividade do mercado, à sua dinâmica e complexidade. Para os atuais gestores o fator crítico de sucesso para enfrentar os desafios da nova economia, passa pela criação e manutenção de vantagens competitivas e de habilidade para criar e inovar, estimulando o Intraempreendedorismo para que ele passe a ser uma parte integrante da cultura organizacional, abrindo assim as portas às oportunidades das sucessivas mudanças do mercado, entrando em processos de renovação corporativa e criando inovação, possibilitando assim uma gestão mais eficaz e de forma sustentada.

Daqui se conclui que uma política correta de comunicação interna de incentivo ao Intraempreendedorismo gera nas organizações duas fortes influências: por um lado,

maiores níveis de Motivação, que por sua vez gera um Melhor Clima de Trabalho originando assim uma maior Confiança por parte dos stakeholders. Por outro, um aumento do potencial de Inovação proporciona maior Vantagem Competitiva à organização e respetivo reconhecimento do Valor pelo mercado.

Da Ideia ao Negócio



Da Ideia ao Negócio

Tal com abordado no capítulo do empreendedor, quando o código ColorADD foi criado, Miguel Neiva poderia simplesmente ter criado um conjunto de logótipos que tornassem a caixa de guaches mais atrativa e diferente de todas as outras, assim como, o microcrédito poderia simplesmente ter sido criado como um novo produto de qualquer instituição bancária para oferta a clientes com menor rendimento. Será que, se assim tivesse sido, estes dois exemplos teriam tido o êxito que tiveram e que ainda hoje têm? Duvido, ou melhor, duvido mesmo muito!

As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos. E se falarmos no que acreditamos, vamos atrair aqueles que acreditam no que nós acreditamos.

Simon Sinek criou algo que alterou profundamente a nossa visão de como achamos que o mundo funciona, alterando profundamente o modo como os criativos/inovadores operam no mundo. Para Simon, existe um padrão onde todos os líderes e organizações mais importantes e inspiradores do mundo, seja a Apple, Martin Luther King ou os irmãos Wright, pensam, agem e comunicam exatamente da mesma forma em oposição completa a todos os outros. Ele codificou esse padrão criando provavelmente a ideia mais simples do mundo, a que lhe chamou o “Círculo Dourado”.

Todos sabemos que não existe empreendedorismo sem ideias criativas e inovadoras, mas também é certo que cerca de 94% dessas ideias não singram ou têm um ciclo de vida duradouro.

Assim sendo, será que quero fazer parte deste mundo empreendedor onde a grande maioria vê as suas ideias sucumbirem e os seus negócios, em que tanto acreditavam

fecharem, trazendo assim tantas dificuldades financeiras e sociais a quem simplesmente teve a ousadia de inovar?

Claro que sim! Eu quero fazer parte dos 6% que levam as suas ideias avante e que são totalmente compreendidos pelo mercado, levando os seus produtos e negócios inovadores ao sucesso que tanto desejam.

Então qual a principal razão que diferencia os bem-sucedidos dos menos sucedidos?



Simon Sinek explica desta forma:

- Porque é que a **Apple** é tão inovadora? Ano após ano, a empresa é mais inovadora do que toda a concorrência e, no entanto, é apenas uma empresa de computadores igual a todas as outras. Tem acesso ao mesmo talento, às mesmas agências, aos mesmos consultores, à mesma comunicação social. Então porque é que a empresa parece possuir algo diferente?

- Porque será que **Martin Luther King** liderou o Movimento dos Direitos Humanos? Ele não foi o único homem a sofrer numa América anterior aos direitos humanos e, não foi certamente o único grande orador daquele tempo. Porquê ele?
- E porque será que os **irmãos Wright** foram capazes de inventar o voo tripulado com motor, quando havia certamente outras equipas mais qualificadas e com melhor financiamento e que não conseguiram?

Esta pequena ideia explica porque é que algumas organizações e alguns líderes são capazes de inspirar e outros não.

O QUÊ?

Todos os indivíduos e organizações sabem exatamente o que fazer, seja produto, serviço ou mesmo processo. A “planta” da sua execução é trabalhada até ao ínfimo pormenor.

COMO?

Todos, ou pelo menos a maioria, sabem exatamente o como fazer, chamando-lhe “Proposta de Valor Diferenciada”.

PORQUÊ?

Apenas poucos, provavelmente os tais 6%, sabem exatamente porque é que fazem as coisas e, ao saberem o porquê, não significa “ganhar dinheiro”, porque esse é o fim; é o resultado e não a razão, a causa ou o objetivo. É aquilo em que acreditam e que corresponde à razão da existência das organizações. É o que faz o empreendedor sair da cama todas as manhãs. É perceber exatamente qual a importância da sua inovação para a sociedade.

O que nos difere da Apple, do Dr. King ou dos irmãos Wright é a forma como pensamos, como agimos e como comunicamos: De fora para dentro.



Partimos do mais claro (produto, serviço ou processo) para o mais vago (a razão, a causa ou o objetivo). Mas a forma como os líderes inspiradores e as organizações inspiradas, independentemente da sua dimensão ou da sua tipologia industrial, pensam, agem e comunicam, é de dentro para fora.



O exemplo da Apple é um exemplo fácil de entender. Se a Apple fosse como a maioria das outras organizações, possivelmente usaria uma mensagem publicitária do género:

“Nós fazemos excelentes computadores (o quê), com um design elegante, de utilização fácil e intuitiva (como). Deseja comprar um? (porquê).”

Dizemos o que fazemos, como somos diferentes ou como somos melhores e esperamos um certo tipo de comportamento, uma compra, um voto ou algo assim.

Provavelmente assim não compraria... Mas a Apple comunica da seguinte forma:

“Tudo o que fazemos, nós acreditamos, desafiando o Status Quo. Nós acreditamos em pensar de forma diferente (porquê)? Nós desafiamos o status quo através de um design elegante, de

utilização fácil e intuitiva (como). Por acaso fazemos excelentes computadores. Deseja comprar um? (o quê).

Totalmente diferente, correto? Provavelmente com esta abordagem muitos estarão dispostos a comprar um dos seus computadores.

Tudo o que a Apple fez, foi reverter a ordem da informação, o que prova que as pessoas não comparam o que fazemos (o quê) mas sim a razão por que o fazemos (porquê), explicando assim porque é que todos os produtos da Apple (Mac, iPhone, iPad, iPod, iWatch...) são desejados pela maioria do mercado, mesmo sabendo que a Apple é apenas e simplesmente uma empresa de computadores, não se distinguindo pela sua estrutura ou qualificação de qualquer outra concorrente que é igualmente qualificada para fazer todos estes produtos.

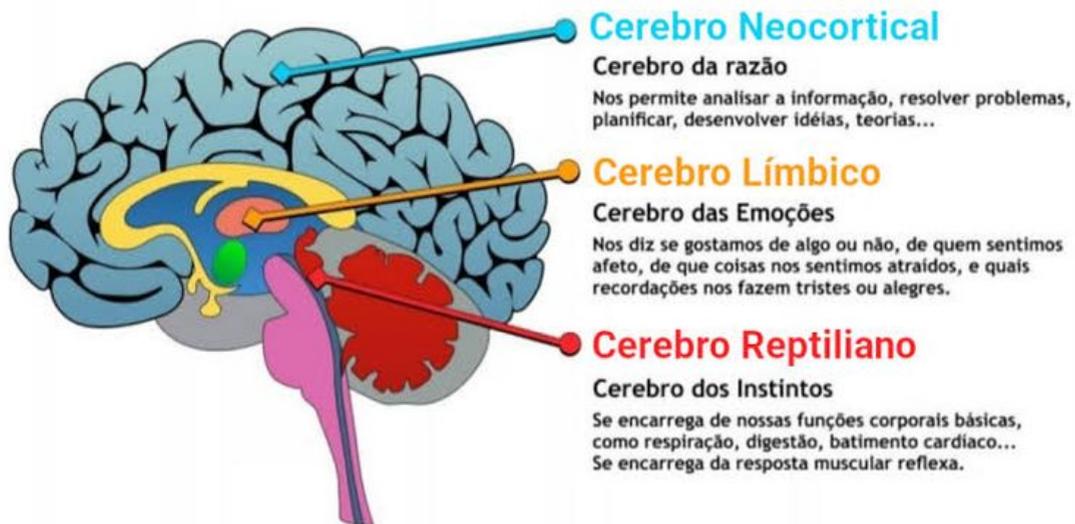
Alguém se imagina a comprar um MP3 da DELL? No entanto os seus produtos são perfeitamente concebidos. Por que razão havemos de comprar um MP3 numa empresa de computadores? Ou um relógio? Mas, no entanto, estes produtos vendem-se todos os dias...

As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos.

O objetivo não é fazer negócio com todos aqueles que precisam do que nós temos (o quê) mas sim fazer negócio com as pessoas que acreditam no que nós acreditamos (porquê).

Para Simon, tudo isto está baseado nos princípios fundamentais da biologia e não de psicologia.

Se olharmos para uma secção transversal do cérebro humano, olhando de cima para baixo, o que se vê, é que o cérebro humano na realidade está dividido em três componentes principais, que correspondem perfeitamente ao círculo dourado.



O nosso cérebro mais recente (homo sapiens), o nosso Neocórtex corresponde ao nível do “o quê?”. O Neocórtex é responsável por todo o nosso pensamento racional e analítico assim como pela linguagem. É a parte do cérebro que comanda a razão e o discernimento, controlando os instintos e emoções exageradas afastando os fanatismos.

As outras duas secções constituem o nosso sistema límbico e complexo reptiliano, que são responsáveis por todos os nossos sentimentos, como a confiança e a lealdade assim como a nossa sobrevivência. São também responsáveis por todo o comportamento humano, todo o processo de tomada de decisão e não têm capacidade linguística.

Por outras palavras, quando comunicamos de fora para dentro (o quê – como – porquê), as pessoas conseguem entender grandes quantidades de informação comparada, como características e benefícios, factos e números.

Simplemente isso não serve de motivação para o nosso comportamento (decisão de compra).

Quando conseguimos comunicar de dentro para fora (porquê – como – o quê), estamos a falar diretamente para a parte do cérebro que controla o comportamento, permitindo

depois às pessoas entender e compreender, através das coisas tangíveis, o que dizemos e/ou fazemos.

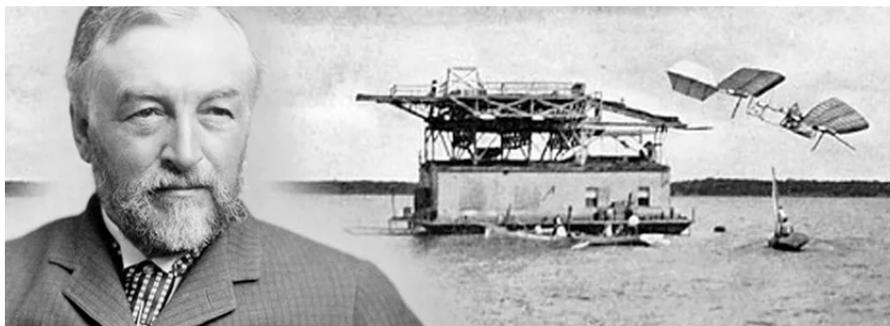
É aqui que surgem as decisões intuitivas.

Já se sabe que por vezes, quando damos a alguém todos os factos e números, ela simplesmente responde que já sabe tudo isso, mas que mesmo assim, não se sente confortável para tomar uma decisão. E qual a razão de tal desconforto? Porque a parte do cérebro que controla o processo de tomada de decisão não controla a linguagem, e dizemos simplesmente “*não sei*” ou “*sinto que algo não está bem*”.

Tudo acontece na parte do cérebro que controla o processo de tomada de decisão e não a linguagem, mas se não soubermos porque fazemos o que fazemos, e as pessoas reagem à razão pela qual o fazemos, então como é que se consegue fazer com que as pessoas comprem algo nosso, ou mais importante ainda, que sejam leais e que queiram fazer parte daquilo que fazemos?

Mais uma vez, o objetivo não é simplesmente vender a pessoas que precisam do que nós temos, mas sim vender àqueles que acreditam no que nós acreditamos. O objetivo não é simplesmente contratar pessoas que precisam de um emprego, mas sim contratar quem acredite no que nós acreditamos. Se as pessoas forem contratadas só porque sabem fazer um trabalho, elas trabalharão sempre por dinheiro, mas se forem contratadas por acreditarem no que nós acreditamos, então elas trabalharão com o seu sangue, suor e lágrimas. Não há melhor exemplo que os irmãos Wright.

A maior parte das pessoas não conhece Samuel Pierpont Langley. Samuel Pierpont Langley formou-se na Boston Latin School, e foi assistente do Harvard College Observatory. Foi ainda professor de Matemática da Academia Naval dos Estados Unidos. Em 1867, foi nomeado diretor do Allegheny Observatory e professor de astronomia na Universidade de Pittsburgh na Pennsylvania. Exerceu estas funções até 1891 apesar de, entretanto, se ter tornado o terceiro secretário do Instituto Smithsonianiano, em Washington DC, em 1887. Langley foi ainda o fundador do Smithsonian Astrophysical Observatory.



Em 1886, Langley foi agraciado com a Medalha Henry Draper, da Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos, devido às suas contribuições no campo da física solar. Em 1878, Langley inventou o bolómetro, um instrumento usado para medir a incidência da radiação eletromagnética. A publicação, em 1890, das suas observações sobre os infravermelhos junto com Frank Washington Very, foi posteriormente a base para a formulação dos primeiros cálculos sobre o efeito estufa, realizados por Svante Arrhenius.

No início do séc. XX a corrida à invenção do voo tripulado controlado levou muitas pessoas a tentar o seu sucesso nessa área e Samuel Langley tinha o que nós presumíamos ser a receita para o sucesso: Capital, competência e mercado favorável. Ainda hoje, quando se pergunta a alguém porque é que o seu produto ou empresa fracassaram, as pessoas respondem sempre com a mesma permutação das mesmas 3 situações: Falta de capital, as pessoas erradas e as más condições de mercado.

Em 1896, Langley construiu um avião a vapor, não-tripulado, que foi designado por Aerodrome n.º 6. Em 28 de Novembro daquele ano, o aparelho voou cerca de 1.200 metros até acabar o vapor que o movia. O aparelho não possuía qualquer sistema que permitisse direcionar o seu voo. Naturalmente, as máquinas a vapor são bastante pesadas e provou-se que não seriam práticas para voar. Ainda assim, o sucesso do modelo número 6, permitiu que Langley convencesse o Departamento de Guerra (agora Departamento de Defesa) a investir 50.000 dólares com o objetivo de criar uma máquina voadora que pudesse ser pilotada. O Instituto Smithsonian contribuiu com uma soma similar no apoio aos esforços de Langley. O Capital já não era problema.

Ele tinha uma Cátedra em Harvard, trabalhava para o Smithsonian e era uma pessoa extremamente bem relacionado. Ele conhecia todas as grandes mentes daquela época. Contratava as melhores mentes que o dinheiro podia comprar e, as condições de mercado não podiam ser melhores.

O jornal “New York Times” seguia-o para todo o lado e toda a gente torcia por Langley. Então como se explica que a maioria das pessoas nunca ouviu falar de Samuel Pierpont Langley?



A umas centenas de Kms de distância, em Dayton, Ohio, os irmãos Orville e Wilbur Wright não tinham nada daquilo que consideramos ser a receita para o sucesso.

Não tinham capital; pagavam pelo seu sonho com as receitas da loja de bicicletas que possuíam. Nenhuma das pessoas da equipa, nem mesmo os irmãos Wright, tinham tido qualquer formação universitária. Pelo desconhecimento e desinteresse, o New York Times não os seguia para lado nenhum.

A diferença era que Orville e Wilbur eram motivados por uma causa, um objetivo, por uma convicção. Eles acreditavam que se conseguissem descobrir como funcionava esta máquina voadora, isso mudava mesmo o mundo. Pelo contrário, Samuel Langley queria ser rico e famoso. Apenas procurava um resultado, a riqueza.

Eis o que aconteceu:

Aqueles que acreditavam no sonho dos irmãos Wright, trabalhavam com sangue, suor e lágrimas. Os outros trabalhavam para obter salário. Conta-se, que sempre que os irmãos Wright iam fazer uma das suas experiências, tinham de levar cinco conjuntos de peças, porque era quantas vezes eles caíam antes de voltar a casa para jantar.

Em 17 de Dezembro de 1903, os irmãos Wright levantaram voo, e ninguém estava lá para partilhar o acontecimento. Só se veio a saber alguns dias depois e, a prova de que Langley não tinha a motivação certa, é que no dia em que se soube que os irmãos Wright levantaram voo, despediu-se. Se tivesse uma verdadeira causa, teria certamente aplaudido a excepcional descoberta dos irmãos Wright e colocar-se-ia à disposição para o aperfeiçoamento da nova tecnologia. Mas não o fez, antes pelo contrário! Como não foi o primeiro, não ficou rico nem famoso e, como tal, desistiu.

As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos. E se falarmos do que acreditamos, vamos atrair aqueles que acreditam no que nós acreditamos.

Mas porque é tão importante atrair aqueles que acreditam no que nós acreditamos?

Como todos já percebemos, existem pessoas que adotam novos comportamentos e compram novos produtos mais tarde do que outros. Na teoria de Rogers, qualquer pessoa pode ser classificada como pertencente a um dos cinco diferentes perfis de grupos, conforme o tempo que demora a aderir a uma inovação.



Teoria da difusão dos inovadores de Everett Rogers – a curva da adoção

A teoria diz-nos que:

- Os primeiros 2,5% da população são os nossos **inovadores**; São os primeiros a conhecer e a aderir a uma inovação. Estão dispostos a assumir riscos, são aventureiros e gostam de estar na vanguarda. São os responsáveis por apresentar as inovações a uma parcela maior da população uma vez que eles compartilham as suas experiências com os amigos e grupos de relacionamento.
- Os 13,5% seguintes são os primeiros adeptos – **adotantes iniciais**; São um grupo formado por pessoas com visão de futuro e são na sua maioria líderes de opinião e pessoas bastante respeitadas. O facto de aprovarem uma inovação é o papel fundamental para se ultrapassar o “abismo”, termo usado para denominar o ponto em que a adoção gerou inovação, dando assim “o salto” preenchendo a lacuna que separa os líderes de opinião da grande maioria das pessoas.
- Os 34% seguintes são a **maioria inicial**; São pessoas que levam tempo na tomada de decisões. Primeiro observam as experiências dos outros e só irão adotar o novo produto depois de verificarem que ele traz vantagens claras e se transformou num novo status quo.
- Os 34% seguintes são a **maioria tardia**; São pessoas resistentes à mudança, mas são muito sensíveis às pressões dos seus pares. Eles precisam que as inovações sejam muito bem testadas e amplamente utilizadas antes de se arriscarem a experimentá-las.
- Por fim, os últimos 16% são os **retardatários**; Pessoas muito relutantes à mudança e que dificilmente são alcançadas por campanhas de marketing devido à sua muito baixa exposição aos meios de comunicação. Tal como Simon diz, a única razão que levou os 16% dos retardatários a comprar telefones *touch* foi o facto de já não se fabricarem telefones de disco.

Se pretendermos promover a adoção de um novo comportamento em larga escala, então teremos de abordar os diferentes perfis de grupos utilizando canais e mensagens de comunicação distintos.

Todos nós, em diferentes momentos, situamo-nos em vários pontos desta escala, mas o que a lei da difusão da inovação nos diz é que “quem pretende alcançar um sucesso comercial em massa (*mass market*), ou que a ideia seja aceite em massa, só o conseguirá quando conseguir atingir 16% a 18% de penetração de mercado (inovadores e adotantes), e só aí, o sistema dá a volta”.

Temos de perceber que a maioria (68%), não vai experimentar nada até que alguém tome a iniciativa – inovadores e adotantes – e são estes que se sentem confiantes para tomar aquelas decisões intuitivas, que são motivadas por aquilo que acreditam sobre o mundo e, não apenas pelos produtos que estão disponíveis.

São estas pessoas que ficam horas e horas numa fila à espera para comprar um novo modelo da iPhone, quando podiam simplesmente ter entrado calmamente numa loja, na semana seguinte, e comprar um já disponível numa prateleira. São estas pessoas que gastaram milhares de dólares em televisores de ecrã plano quando eles saíram, mesmo sabendo que a tecnologia ainda não era de grande qualidade. Estas pessoas não o fizeram porque a tecnologia era excelente, mas sim por si mesmas; porque queriam ser os primeiros a chegar.

De facto, as pessoas fazem coisas que provam aquilo em que acreditam.

A razão pela qual aquelas pessoas compram o novo modelo do iPhone nas primeiras horas resume-se naquilo em que acreditam sobre o mundo e de como querem que todos os vejam nele.

As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos, e o que fazemos simplesmente prova aquilo em que acreditamos.

Relembrando que a “velha” receita para o sucesso é ter capital, pessoas certas e condições de mercado favoráveis para que o sucesso seja garantido, vejamos o caso do PMB.

Porta Moedas Multibanco: uma aposta falhada



O Comércio Eletrónico tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante na envolvente organizacional. Tirando partido do desenvolvimento das redes de comunicação de dados e, particularmente, da crescente utilização da Internet pelos utilizadores finais, ele tem ultrapassado as barreiras associadas à sua utilização.

A adesão cada vez maior ao *eCommerce* e a extraordinária utilização do chamado “dinheiro plástico” é exemplo desta situação. Uma das grandes apostas portuguesas nesta matéria foi o Porta Moedas Multibanco (PMB).

Por norma, as transações financeiras de pequenas quantias não são pagas através de meios eletrónicos. Em Portugal, de modo a atenuar este problema, o operador interbancário (SIBS) lançou em 1995 o PMB; um projeto que consistia em criar um novo sistema de pagamento que tornasse mais eficaz as operações habitualmente feitas com moedas, nomeadamente para aqueles que não as tivessem no bolso.

Os principais segmentos comerciais alvo do PMB eram taxistas, vendedores de jornais e revistas, bilheteiras de estacionamento, de comboios e autocarros, proprietários de máquinas de tabaco e de áreas de serviço de combustível, que para além de melhorarem a imagem da sua loja tinham especial interesse neste novo meio de pagamento.

O PMB cobria as micro transações, logo, aceitá-lo, poderia conduzir a um aumento de vendas e a uma redução do risco de roubo. Finalmente, os custos de controlar, transportar e depositar o dinheiro armazenado no cartão eram mais baixos do que os associados aos pagamentos com cartões tradicionais.

Apesar das vantagens, foi precisamente a fraca adesão ao novo serviço que justificou o insucesso deste cartão. A necessidade de ter um terminal Multibanco para dispor de PMB não ajudou. “O custo do equipamento para aderir ao PMB era elevado. Ter Multibanco numa tabacaria não compensava”.

Inicialmente, o objetivo do PMB em Portugal seria alcançar os três milhões de detentores do cartão e, num período de dez anos, dez por cento das transações com moedas. Mas, a determinada altura, ficou à deriva, sem suscitar interesse por parte dos bancos em desenvolver este serviço.

O Porta Moedas Multibanco não conseguiu vingar no mercado português. Clientes e bancários apontaram a não adesão dos comerciantes como principal fator do insucesso. A chegada do euro foi a estocada final.

No lançamento desta grande inovação, os seus promotores comunicaram que o seu público-alvo eram taxistas, vendedores de jornais e revistas, bilheteiras de estacionamentos, de comboios e autocarros, proprietários de máquinas de tabaco e de áreas de serviço de combustível, que para além de melhorarem a imagem da sua loja tinham especial interesse no cartão, dirigindo assim a estes o focus da sua comunicação. Como os custos de aquisição do POS de receção dos cartões teriam de ser assumidos pelos estabelecimentos, rapidamente a ideia começou a perder força tendo-se esgotado no tempo.

Hoje, passados mais de 30 anos do seu lançamento, ouvimos alguns ex-utilizadores dizerem que: *“Nos anos 90 tentou-se introduzir algo que fizesse com que deixássemos de andar com moedas no bolso, algo pensado até mais para os alunos na escola e promover assim uma forma diferente de comprarem o que queriam no bar da escola e os pais controlarem melhor essas despesas”*.

O Porta Moedas Multibanco surgiu em 1995, lançado pela SIBS e pensado para ajudar nas transações com pequenas quantias, que poderiam ser assim feitas através deste sistema, evitando taxar o comerciante com o uso dos cartões multibanco e assim ajudar até outros segmentos, como por exemplo os alunos e o que estes gastam na escola. Os principais alvos do PMB eram também os taxistas, os vendedores de jornais e revistas, as máquinas para bilhetes de estacionamento, comboios ou autocarros ou as máquinas de

tabaco. Muitos desses comerciantes ficaram interessados no serviço e tentaram aderir, mas surgiram algumas dificuldades.

Pela teoria da difusão da inovação, a comunicação efetuada não se dirigiu o verdadeiro público-alvo (inovadores e adotantes) mas sim às maiorias inicial e tardia que como sabemos são muitas vezes relutantes à mudança e só adotam os novos produtos depois de verificarem que eles trazem vantagens claras.

Este é, a meu ver, um caso claro de uma inovação onde o capital, as competências e o mercado favorável não faltaram, mas uma ineficiente comunicação de “fora para dentro” e para o público-alvo errado traçou o seu destino, não permitindo assim que o novo produto atingisse o sucesso esperado.

As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos, e o que fazemos simplesmente prova aquilo em que acreditamos.

Liderança



Existem líderes e pessoas que lideram.

Os líderes ocupam uma posição de poder ou autoridade, mas aqueles que lideram, inspiram-nos. Sejam indivíduos ou organizações, nós seguimos aqueles que lideram, não porque sejamos forçados, mas apenas porque queremos.

Martin Luther King não era o único grande orador na América. Não era o único homem a sofrer numa América anterior aos direitos humanos. De facto, algumas das suas ideias até eram consideradas más, mas ele tinha um talento.

O Dr. King acreditava que havia dois tipos de leis neste mundo: aquelas que são feitas por uma Alta Autoridade e aquelas que são feitas pelo Homem e, apenas quando estas duas fossem consistentes, é que nós viveríamos num mundo melhor.



Martin Luther King

Ele não andava a apregoar sobre o que era preciso mudar na América. Apenas dizia às pessoas aquilo em que acreditava: *"I believe, I believe..."* e as pessoas que acreditavam no que ele acreditava, pegaram na sua causa e fizeram dela uma causa própria e transmitiram-na a outras pessoas, e algumas destas pessoas criaram estruturas para

divulgar a causa e fazê-la chegar a mais pessoas ainda, e eis que 250.000 pessoas apareceram no National Mall em Washington para ouvir o Dr. King discursar. Não foram enviados convites e não havia nenhum website para verificar a data.

Quantas pessoas apareceram por causa dele?

Zero. Elas apareceram por si próprias. Foi aquilo que elas acreditavam sobre a América que fez com que viajassem num autocarro durante oito horas, para ficarem de pé, ao sol, em pleno mês de Agosto. Foram por aquilo que acreditavam e não apenas por uma questão de pretos contra brancos (aliás, 25% da audiência era branca).

O seu discurso intitulou-se *“I have a dream”* e não *“I have a plan”*.

Nós seguimos aqueles que lideram, não por eles, mas por nós próprios e, são aqueles que começam com o *“porquê”* que têm a capacidade de inspirar aqueles que os rodeiam ou de encontrar outros que os inspirem.

Resumo e Conclusões

“A cada dia que passa, mais e mais pessoas se convencem de que o capital humano é um dos principais fatores do desenvolvimento, e que um dos principais elementos do capital humano é a capacidade das pessoas fazerem coisas novas, exercitando a sua imaginação criadora – o seu desejo, sonho e visão – e se mobilizando para adquirir os conhecimentos necessários, capazes de permitir a materialização do desejo, a realização do sonho e a viabilização da visão. Isso tem um nome: chama-se “empreendedorismo. Empreendedorismo está sempre ligado à inovação e depende da liberdade das pessoas para criar e da sua ousadia de inventar.” (Franco, 2007)

Investigar e estudar o tema do empreendedorismo é estar sempre em constante atualização. Relembrando as palavras de Filion, e já lá vão muitos anos, *“(…) Não se pode esperar escrever um artigo sobre empreendedorismo sem definir o termo empreendedor. (...) Definir empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usada para estudar o fenómeno. (...) Na verdade, qualquer que seja a definição usada, sempre se incorre no risco de*

discordância.”, a ausência de consenso ainda se mantém ou mesmo, muito provavelmente, ter-se-á agravado.

Acreditando que é da discussão que nasce o conhecimento e, correndo o risco da discordância ou mesmo de alguma controvérsia, de seguida serão apresentadas duas definições conceptuais, construídas com base na evolução histórica do conceito Empreendedorismo e atualizada aos dias de hoje com base nas práticas observáveis no dia-a-dia:

Definição Empreendedor

Tendo como base a definição conceptual de Fillion que resultou da conjugação de 60 definições de autores diferentes, atualizando:

Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócios, e continuar a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, quer seja dentro de uma organização que não é sua quer origine a abertura de uma nova empresa/organização bem como em situações cuja missão é estritamente social.

(...) dentro de uma organização que não é sua.

Intraempreendedor

(...) que origina a abertura de uma nova empresa/organização.

Empreendedor Start-up

(...) cuja missão é estritamente social.

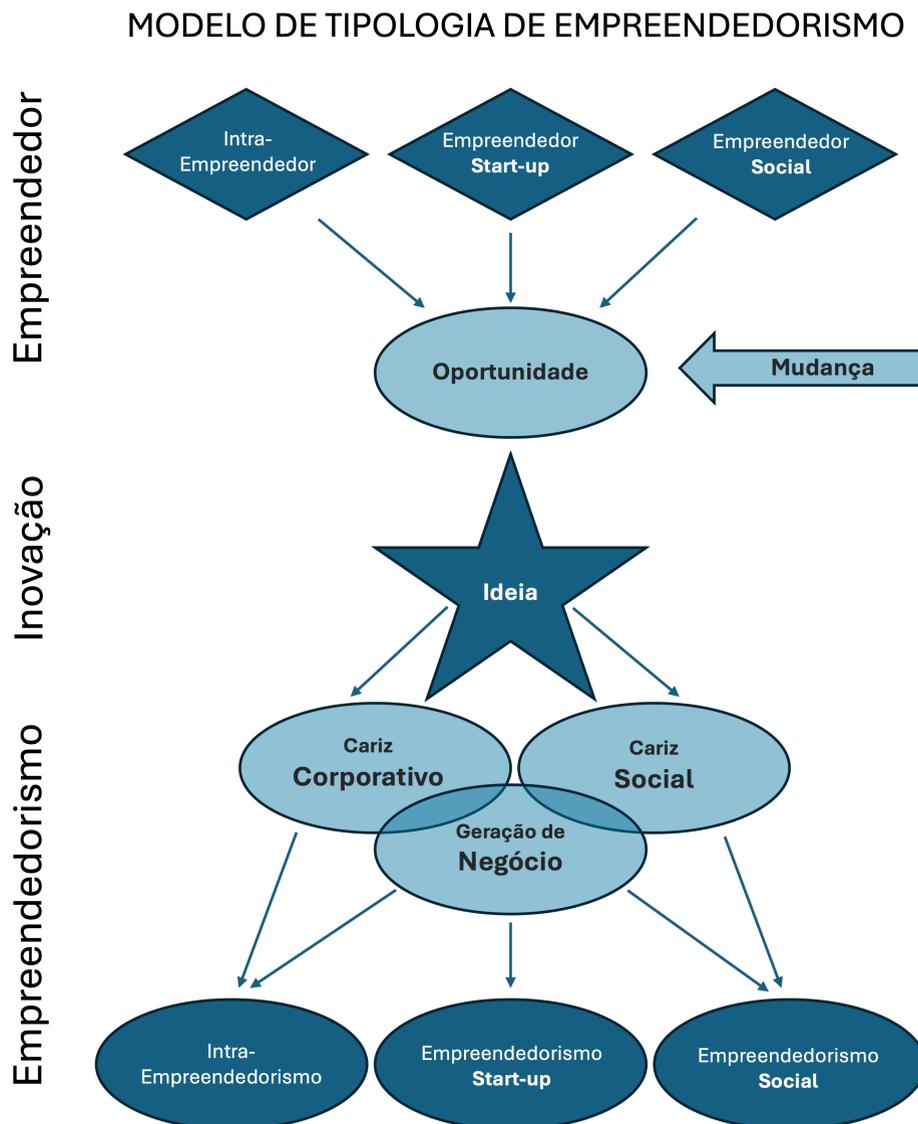
Empreendedor Social

Definição Empreendedorismo

Com base na definição apresentada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2010), apenas acrescentando o cariz da inovação, que pode ser Empresarial ou Social, tornando assim clara a existência também do Empreendedorismo Social:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou uma nova iniciativa, empresarial ou social, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos.

Para facilitar a leitura da tipologia dos negócios empreendedores, criou-se o seguinte modelo:



As constantes mudanças económicas e sociais que se têm observado em todo o mundo nos últimos anos, motivadoras em grande parte do crescimento da incerteza que a sociedade cada vez mais sente, têm trazido para a consciência de todos, de uma forma não teórica, mas acima de tudo prática, que “nada voltará a ser como antes”, onde a adaptação à nova realidade, desafios e necessidades, têm levado cada vez mais as pessoas a acreditar que a criação do autoemprego é a opção acertada e fundamental para a sustentabilidade pessoal e familiar.

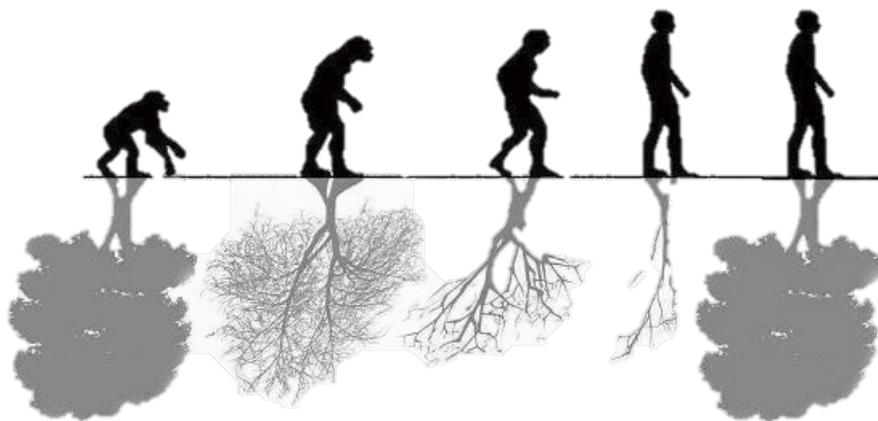
Tal como vimos anteriormente, infelizmente, o caso da Virgin ainda é uma exceção. As organizações tendem a impor restrições ao comportamento empreendedor e será necessário que o espírito empreendedor esteja integrado na Missão, Objetivos, Estratégia, Processos e Valores da organização e ser mesmo visto como uma estratégia que necessita de um forte e contínuo empenhamento de todos, em todos os níveis da organização.

A aposta cada vez maior no ensino do Empreendedorismo é louvável, mas só surtirá resultados positivos se o modelo for permanentemente atualizado.

De que valerá a um jovem estudante perceber e entender os modelos de empreendedorismo, de inovação e de criação de negócios se os “mitos” que têm servido de travão ao crescimento do empreendedorismo nas últimas décadas não forem explicados como simples barreiras transponíveis; “é preciso muito dinheiro para começar”, “é preciso uma grande ideia para começar”, “os empreendedores são amantes do risco”, “isso de ser empresário não é para mim”... Acreditando que as próximas gerações estarão muito mais motivadas para o fenómeno do empreendedorismo, razão pela qual defendo que a preparação dos jovens para criação de uma atitude empreendedora deverá iniciar logo no segundo ou terceiro ciclo (porque antes será o exemplo recebido do ambiente familiar), e que o ensino superior, de uma forma transversal a todas as licenciaturas – Medicinas, Farmácia, Direito, Engenharias, Economia, Gestão, ... todas – deveriam aprofundar o tema e não somente em áreas e cursos específicos como acontece atualmente.

Só apostando no ensino do Empreendedorismo de uma forma transversal e crescente ao longo da vida escolar dos jovens, será possível desenvolver talentos com o verdadeiro

espírito empreendedor, venham eles a ser verdadeiros empreendedores ou gestores, com competências de gestão que possibilitem a criação de ambientes favoráveis à criação e formação de equipas para o desenvolvimento de atividades Intraempreendedoras, como ferramenta essencial para a sustentabilidade, crescimento e reputação das empresas, norteados sempre por condutas e atuações socialmente responsáveis.



Quanto maior for o número de pessoas na sociedade a desenvolverem o espírito empreendedor, maiores serão as chances de melhorar competitividade das empresas e dos países neste mercado cada vez mais globalizado.

Para Sarkar (2007), embora não haja uma fórmula específica caracterizadora do espírito empreendedor, certamente este vai ter de envolver os seguintes aspetos:

- Um desejo ardente de criar;
- Uma necessidade de manter o controlo das situações;
- Uma forte convicção na bondade das suas ideias;
- Espírito capaz de enfrentar a incerteza;
- Autoconfiança;
- Persistência e uma boa capacidade para olhar para além do óbvio e de aprender com as sua falhas.

As maiores barreiras à iniciativa inovadora, ou seja, ao empreendedorismo, são barreiras psicológicas que se vão solidificando ao longo da vida através da ausência ou más experiências vividas, quando na verdade, a maior razão do aparecimentos dessas barreiras, passa pela insuficiente aprendizagem e conhecimento do tema pela generalidade das pessoas, não permitindo o desenvolvimento das características empreendedoras, motivações e capacidades pessoais para transformar uma visão, através de uma missão na realização de um sonho.

Existem grandes negócios (Google, Apple, Amazon, Hewlett Packard, Disney, e tantos outros) de enorme sucesso mundial, iniciados numa pequena garagem, na maioria, por jovens universitários, que nunca lhes tinha passado pela cabeça tornarem-se empresários, até ao dia em que alguém os motivou a levar em frente as suas ideias, colocá-las em prática e nunca desistirem do sonho – O sonho do Empreendedor.

Segue o teu sonho!

Bibliografia (sebenta)

- Bornstein, D. (2004), *How to change the world: Social Entrepreneurship and the power of New Ideas*, Oxford University Press.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2012), *Inteligência Emocional 2.0*. Brasil, Conecta.
- Brandão, N. G. (2008), *Século XXI – Novas solidariedades e Incertezas*, Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa.
- Burgelman, R. A. (1983), *Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study*. *Management Science*, v.29, n.12, EUA.
- Burgelman, R. A. & Sayles, L. R. (1986), *Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills*. New York: The free press.
- Bygrave, W. B., Hofer, C. W. (1991), *Theorizing about entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Cantillon, R. (1755), *Essai sur la nature du commerce en general* (edited by H. Higgs), London, 1931.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999), *Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-65
- David, D. E. H. (2004), *Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações*. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Tese de doutorado. Florianópolis.
- De Marchis, P., Gil-Casares, M., Lanzas, F. J. (2007), *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid, Fragua.
- Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1985), *Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios*. 7ª Edição. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008.
- Drucker, P. F. (1991), *Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Peter F. Drucker sobre Administração*, Pioneira.
- EXAME, Revista (2006), *Inovação e Empreendedorismo*, Revista de 29 de Março.
- Fast, N. (1978), *The rise and fall of corporate new venture divisions*, Ann Arbor, MI: UMI Research Press.

- Filion, L. J. (1999), Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários - Gerentes de Pequenos Negócios. – Trad.: Maria Leticia Galizzi e Paulo Luz Moreira. – Revista de Administração, Abril/Junho, Vol. 34, n.º 2, p. 05-28.
- Filion, L. J. (2004), Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. Vol.1, n.1 e 2, p. 35-55.
- Franco, A. (2001), Empreendedorismo político. *Revista Sebrae*, Brasília: n.º 2, out./nov.
- GEM – The Global Entrepreneurship Monitor (2010), Projecto GEM Portugal 2010, Available from Internet: URL:http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_empreender_aip_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM_Portugal_Final.pdf
- Goleman, D. (1995), *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hashimoto, M. (2006), *Espírito Empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. (1998), *Entrepreneurship*, Irwin/McGraw Hill.
- Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009), Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33(1), 19-46.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., 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, MCB University Press.
- Kanter, R. M. (1990), *When Giants Learn to Dance*, Touchstone.
- Knight, F. H. (1921), *Risk, uncertainty and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kooniz, H. & Weihrich, H. (1990), *Essentials of Management*, 5ª Ed., New York, McGraw-Hill.
- Kuratko, D. F. (2009), The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century. *Business Horizons*, 52(5), 421-428.
- Lezana, A. G. R. & Tonelli, A. (1998), O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (Org.). *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: ENE.
- Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2013), *Seleção e Recrutamento de Pessoas: A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Machado, A. R., Machado, D. M. R., Portugal, M. N. (2013), *Organizações: Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.

- Macrae, N. (1976), The Coming Entrepreneurial Revolution. *The Economist*, 25 Dezembro.
- Macrae, N. (1982), We're all Intrapreneurial Now. *The Economist*, 17 Abril.
- McClelland, D. C. (1987), Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*.
- Menger, C. (1871), *Principles of Economics*, translated by James Dingwall e Bert F. Hoselitz, Collection at Duke University.
- Mill, J. S. (1848), *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*
- Miner, J. B. (1997), *The 4 Routes to Entrepreneurial Success*. Library of Congress-in-Publication Data.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2000), *Administração*. Editora Saraiva – São Paulo.
- Oliveira-Brochado, A. & Portugal, M.N. (2012). *Motivações do Empreendedorismo no LxFactory: Oportunidade ou Necessidade?*. Proceedings of the ELBE 2012 – IV Encontro Luso-Brasileiro e Congresso Ibero-Americano de Estratégia. Portugal: Lisboa, 12-13 dez. 2012. ISCTE-IUL. DOI: 10.13140/RG.2.1.4529.3923.
- Oliveira-Brochado, A. & Portugal, M. (2013). *Clusters de Indústrias Criativas: O Caso LxFactory*. Proceedings of the 3ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo - Ciem2013, Lisboa, 26-27 Set 2013 (pp. 10). EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo. Portugal: Lisboa. ISBN: 978-989-97513-1-6, DOI: 10.13140/RG.2.1.3480.8167
- Oliveira-Brochado, A. & Portugal, M. (2014). *Entrepreneurship Motivations. The case of Creative Industries*. Proceedings of the TMS Algarve 2014, Management Studies International Conference, 14-19 Nov 2014. Portugal: Algarve. DOI: 10.13140/RG.2.1.3349.7443
- Pinchot, G. (1989), *Intrapreneuring*, Ed. Harbra.
- Portugal, M. N. (2012), *Características dos Clusters Criativos e o seu papel na Dinamização do Empreendedorismo – O Caso LxFactory*. Tese de Mestrado não-publicada, ISLA Campus Lisboa, Laureate International Universities.
- Portugal, M. N. (2013), *Empreendedorismo*. In Brochado, A. et al., *Gestão e Estratégia: Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Portugal, M. N. (2013), *ColorADD*. In Brochado, A. et al., *Casos de Estudo: Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Portugal, M. (2015). *Intraempreendedorismo e Reputação Organizacional: Uma aproximação conceptual*. Proceedings of the 5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo - Ciem 2015,

- Oeiras, 15-18 Out 2015 (pp. 226-231). EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo. Portugal: Oeiras. DOI: 10.13140.RG.2.1.4471.4322
- Portugal, M. N. (2017). Empreendedorismo – Gestão Estratégica. (2ª ed.). Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-520-1.
- Portugal, M. N. & Brandão, N. G. (2015), A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. In PADAMO, C. et al., Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Desafios da Globalização. Lisboa: Escolar Editora.
- Ronen, J. (1988), Individual entrepreneurship and corporate entrepreneurship: A tentative synthesis. In: LIBECAP, G. (Ed.). Advances in the study of entrepreneurship of innovation, and economic growth. Greenwich, CT: JAI Press.
- Saraiva, P. M. (2011), Empreendedorismo: Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor – 2.ª Edição. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sarkar, S. (2014), Empreendedorismo e Inovação. Lisboa: Escolar Editora.
- Say, J. B. (1803), *Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, Paris: Deterville, 1 Ed.
- Schumpeter, J. A. (1984), Teoria do Desenvolvimento Económico. São Paulo: Abril Cultural, [1934].
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory Of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.* – Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Silva, A. (2005), *Textos e Ensaios Filosóficos*. Âncora Editora.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London: Penguin Books.
- Smith, A. (1937), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. (1776) Cannan, E. (ed.) New York: Random House. p. 423.
- Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*, Random House, Inc. Disponível em: <http://www.marxists.org/reference/archive/Smith-adam/works/wealth-of-nations/index.htm>
- Stewart, A. (1991), A prospectus on the anthropology of entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Winter, 16(2).
- Stevenson, H. H., Gumpert, D. E. (1985), The heart of Entrepreneurship. – *Harvard Business Review*, Março-Abril, p. 2.
- Uriarte, L. R. (2000), *Identificação do Perfil Intraempreendedor*, Dissertação UFSC.

Walker, F. A. (1876), *The Wages Question: A Treatise on Wages and the Wages Class*, A. M. Kelley: Universidade da Virginia.

Netgrafia

<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/algumas-necessidades-do-emprededor/72147/>

<http://www.superaempresarial.com.br/artigos4.html>

<http://www.fastcompany.com/3028712/7-habits-of-highly-emotionally-intelligent-people>

<http://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2014/01/09/emotional-intelligence/>

<http://www.talentsmart.com/>

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt

<http://observador.pt/2014/11/28/inteligencia-emocional-receita-para-osucesso-passa-pelo-coracao/>

Bibliografia (unidade curricular FUC)

Brochado, Ana. et. al. (2013). *Gestão e Estratégia - Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora (ISBN: 978-972-592-382-5).

Carvalhinho, L. & Pereira, E. (2023). *Desporto, Natureza e Turismo? Tendências, Inovação e Sustentabilidade*. Quântica Editora. ISBN: 9789899177161

Correia, A., Lopes, J. D. & Portugal, M. (Eds.), *International Case Studies in Innovation and Entrepreneurship in Tourism*. Routledge. ISBN: 9781032487953

Portugal, M. N. (2017). *Empreendedorismo - Gestão Estratégica (2ª Edição)*. Lisboa: Escolar Editora (ISBN: 978-972-592-520-1)

Sarkar, Soumodip. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora - 2ª Edição (ISBN: 978-972-592-406-8)

Siqueira, K. S. (2022). *Turismo, Gastronomia e Inovação? Uma receita de sucesso*. DOI:10.37885/220609221

A “Chaminé” como símbolo turístico do Algarve

A chaminé algarvia tornou-se, ao longo do tempo, um verdadeiro símbolo icónico do Algarve, refletindo a sua arquitetura tradicional e a riqueza cultural da região. Desde os anos 50 e 60, com o crescente desenvolvimento do turismo na zona, a chaminé passou a integrar o imaginário coletivo como um elemento distintivo do "Algarve típico", contribuindo para a sua fama e reconhecimento internacional.

Este símbolo regional desempenha um papel fundamental na atração turística, sendo as suas chaminés ornamentadas um ponto de interesse para visitantes de todo o mundo. Muitos turistas aproveitam para tirar fotografias e incluir estas estruturas nos seus roteiros, ajudando a promover a região de forma única e autêntica. Além disso, a popularidade da chaminé algarvia impulsionou a criação de artigos de presente e lembranças, como moldes e miniaturas, que são vendidos como símbolos representativos do Algarve, permitindo aos visitantes levarem consigo um pedaço da sua identidade cultural.

A influência da chaminé na arte também é significativa, inspirando artistas e artesãos locais a utilizá-la como tema para pinturas, esculturas e outras obras criativas. Essa expressão artística enriquece ainda mais a oferta turística, promovendo uma maior valorização da tradição e do património regional. Por outro lado, várias atividades turísticas, como visitas a sítios históricos e percursos pedestres, incorporam a observação das chaminés algarvias, proporcionando uma experiência mais imersiva na cultura e história do Algarve.

A importância da chaminé também é evidenciada em exposições e documentários que destacam a sua relevância histórica e cultural, contribuindo para a sua preservação e valorização enquanto símbolo turístico. No passado, chegou a ser utilizada como

emblemática da marca "Algarve", procurando consolidar a região como um destino turístico singular, diferenciado e com uma identidade forte.

Hoje, a chaminé algarvia continua a desempenhar um papel central na promoção do turismo na região, representando a sua essência, tradição e autenticidade. Assim, ela permanece como um símbolo vivo da alma do Algarve, encantando visitantes e reforçando a sua imagem como um destino único e inesquecível.



Projeto no âmbito do Programa Qualificar Gera(Ação) da licenciatura em Gestão do Turismo do ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Licenciatura reconhecida pelo

