



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

**A Influência do Empreendedorismo e da Inovação
no Desempenho das PME em Regiões
Desfavorecidas:**

O Caso da Região da Beira Interior

Tiago José Ramos Reis

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Empreendedorismo e Criação de Empresas

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor Mário Franco

Covilhã, junho de 2015

Dedicatória

Dedico este estudo a todos os que me apoiaram para poder contribuir com as pequenas e médias empresas a adquirirem novos conhecimentos e percursos no seu desenvolvimento.

Dedico ainda à minha avó Rosa, pelos bons momentos vividos com ela.

Agradecimentos

Finalizar o segundo ano do mestrado após uma pausa, não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas e entidades. Foi uma oportunidade para crescer pessoalmente e profissionalmente.

Quero agradecer a todos os que me apoiaram, em especial ao meu irmão, pais, avós e namorada. Desejo agradecer aos amigos que, no seu jeito, apoiaram e deram o seu contributo das mais variadas formas.

Quero ainda agradecer ao Professor Doutor Mário Franco que esteve sempre presente no percurso do meu trabalho, disponibilizando-se sempre que necessário através das suas sugestões, orientação e melhorias.

Agradeço de igual modo às empresas que deram o seu contributo para construir esta dissertação cuja disponibilidade nunca foi posta em causa, facilitando todo o trabalho percorrido.

Obrigado a todos!

Resumo

As disparidades que se manifestam entre zonas economicamente favoráveis e desfavorecidas têm sido cada vez mais evidentes. Dada a conjuntura atual a nível nacional mas também internacional, o empreendedorismo e a inovação assumem um papel relevante nas empresas para gerar desenvolvimento. Assim, o presente estudo pretendeu analisar qual o impacto do empreendedorismo e da inovação nas Pequenas e Médias Empresas (PME) como ferramentas para o seu crescimento e desenvolvimento nas regiões onde estão estabelecidas.

Para alcançar este objetivo, optou-se pela elaboração de um estudo qualitativo, com o contributo de seis PME localizadas nos distritos de Castelo Branco e Guarda - Estudo de casos múltiplos. Como instrumentos de recolha de dados, recorreu-se à realização de entrevistas junto dos empresários/empreendedores das PME selecionadas, bem como à análise de documentos.

Os resultados mostram que o empreendedorismo e a inovação são fundamentais para as PME. Estes fenómenos são refletidos através de novos produtos, processos de fabrico, de design, novas tecnologias e expansão de mercado. O empreendedorismo e a inovação são vitais para a manutenção das PME e para o seu crescimento em regiões do interior. As evidências empíricas mostram ainda que através da capacidade empreendedora e de inovação, as PME podem contribuir para o desenvolvimento das regiões, pela criação de novos postos de trabalho, gerar novos negócios e mais comércio e, portanto, incrementando valor social.

Este estudo oferece igualmente implicações para a teoria e prática no contexto de PME em regiões economicamente desfavorecidas. Como contribuição para a literatura, foram expostos diversos temas que permitem o avanço do conhecimento sobre os fenómenos do empreendedorismo e da inovação em especial no setor das PME, mas também uma implicação para a teoria no campo do desenvolvimento regional.

Por último, as estratégias de empreendedorismo e inovação permitem ainda contribuir para a sobrevivência e o desenvolvimento das PME, revelando-se fundamental para estimular a competitividade e o desenvolvimento das regiões. Neste sentido, esta investigação permite dar a conhecer o papel das PME nas regiões mais desfavorecidas de Portugal e, em particular, na região da Beira Interior.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Inovação, PME, Desenvolvimento Regional.

Abstract

Disparities between economically developed and underdeveloped areas have increased in the last few years. Given the current situation at national and international level, entrepreneurship and innovation play an important role in business to generate development. The present study aims to analyse the impact of entrepreneurship and innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs) as a tool for growth and development in the regions where they are established.

For this purpose data was collected by interviewing managers of six SMEs located in the districts of Castelo Branco and Guarda, Portugal and data was analysed by text cross-referencing.

The results show that entrepreneurship and innovation are fundamental for SMEs. These phenomena are reflected through new products, manufacturing processes, design, new technologies and market expansion. Entrepreneurship and innovation are vital to the maintenance of SMEs and for their growth in inland regions. Empirical evidence also show that derived from entrepreneurship and innovation, SMEs can contribute to regional development by creating new jobs, generate new businesses and more trade and therefore increasing social value.

This study also has implications for theory and practice in the context of SMEs in economically disadvantaged regions. As a contribution to the literature, this study exposes several themes to the advancement of knowledge on the phenomenon of entrepreneurship and innovation particularly in the SME sector, but also an implication for the theory in the regional development.

Finally, entrepreneurship and innovation strategies also contribute for the survival and development of SMEs. They are fundamental as they stimulate competitiveness and the development of the regions. In this sense, this research shows the role of SMEs in the poorest regions of Portugal and, in particular, in the Beira Interior region.

Keywords: Entrepreneurship, Innovation, SME, Regional Development.

ÍNDICE

<i>Dedicatória</i>	<i>iii</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>v</i>
<i>Resumo</i>	<i>vii</i>
<i>Abstract</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>xiii</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>xv</i>
<i>Lista de Acrónimos</i>	<i>xvii</i>
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Conceito de Empreendedorismo e Inovação	4
2.2. O Empreendedorismo e a Inovação no Desenvolvimento das Economias.....	7
2.3 Empreendedorismo e Inovação no Contexto das PME.....	9
2.4. Empreendedorismo e Inovação em Regiões Desfavorecidas	12
3. Metodologia	19
3.1. Tipo de Estudo.....	19
3.2. Seleção dos Casos.....	19
3.3. Recolha de Dados.....	22
3.4. Análise dos Dados	24
4. Estudos de Caso.....	25
4.1. Caso 1: Queijos Lourenço, Lda	25
4.2. Caso 2: Grupo CasaCosta.....	26
4.3. Caso 3: Frinox-frigoríficos E Equipamentos Hoteleiros, Lda	28
4.4. Caso 4: Albigel – Produtos Alimentares, Lda.....	29
4.5. Caso 5: Joalpe - Industria de Expositores, S.A.....	30
4.6. Caso 6: Sarjoi - Distribuição de bebidas, Lda.....	32
5. “CROSS-CASES” e sua Discussão	34
5.1. O Papel do Empreendedorismo e Inovação nas Empresas.....	34
5.2 A Influência do Empreendedorismo e Inovação nas PME e nas Regiões.....	36
5.3 Análise Comparativa: uma Síntese.....	38
6. Conclusões e implicações	41
Referências	44
Anexos	54

Lista de Figuras

Figura 1: Empreendedorismo e o seu Desenvolvimento Regional	18
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1: Contribuição de alguns autores para a compreensão do Empreendedorismo	7
Tabela 2: Caracterização das Empresas Entrevistadas	21
Tabela 3: Caracterização dos Responsáveis Entrevistados.....	24
Tabela 4: Análise Comparativa dos Casos.....	39

Lista de Acrónimos

GEM	Global Entrepreneurship Monitor
ICP	Institute for Competitiveness & Prosperity
IFDEP	Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal
INE	Instituto Nacional de Estatística
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PME	Pequenas e Médias Empresas

1. Introdução

O empreendedorismo e inovação são fenómenos de natureza complexa. Na sua maioria, estes estão agregados ao desenvolvimento económico e bem-estar da sociedade (Amorós & Bosma, 2014). O seu impacto económico-social tem motivado estudos de especialistas, universidades e investigadores por todo o mundo, assim como grande parte da sua população, incluindo os empreendedores (Cunha, 2004).

Recentemente, a Europa tem vivido uma das piores crises económicas, culminando em 2008 com uma perda elevada de confiança nos mercados e nas empresas (Commission, 2014). Evoluções económicas e desenvolvimentos sociais até ao início da crise estagnaram pela subida repentina de taxas de desemprego, subida de dívidas públicas e privadas, bem com uma queda no consumo e no investimento (Commission, 2010).

Na Europa, o principal motor económico são as Pequenas e Médias Empresas (PME), refletindo-se também na estrutura económica portuguesa, representando 99,7% das sociedades do sector não financeiro (INE, 2010). As PME estão no núcleo da nossa economia, atuando entre as regiões com diferentes setores de atividade, promovendo o trabalho e rendimentos para as regiões.

As PME promovem a nível regional a competitividade e o emprego (OECD, 2010). Elas representam uma renovação nas empresas tradicionais e sobre os negócios emergentes nas regiões mais desfavorecidas. Nas zonas com maior desfavorecimento económico, geográfico e demográfico, existem dificuldades acrescidas às empresas locais e ao desenvolvimento dessas áreas.

De modo a superar essas dificuldades e simultaneamente a crise, bem como para a conceção de investimento, riqueza e novos empregos, o empresário/empreendedor apresenta um papel importante, para identificar novas oportunidades e tomar proveitos das mesmas (GEM Portugal, 2010). Porém, o empreendedor enfrenta um desafio complexo para alcançar o sucesso devido às dificuldades económicas. Particularmente, nas zonas mais desfavorecidas onde o acesso a recursos, novas oportunidades, formação, mercados e inovação é menor (Saxena, 2012).

Segundo Drucker (1998, p. 8), “o que todos os empreendedores de sucesso têm em comum não é um certo tipo de personalidade, mas um compromisso com a prática sistemática da inovação”. A inovação é uma ferramenta do empreendedor, sendo esta essencial para implementar. A sua função é gerar conhecimento, redes de contacto e criar oportunidades no mercado (Hekkert et al., 2007).

A inovação é um meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos, produtos ou investe em recursos existentes com um maior potencial para a criação de riqueza (Acs & Armington, 2006; Carlino & Kerr, 2014).

As PME por este meio têm que reinventar o seu negócio e examinar novas oportunidades para tornar os seus negócios mais competitivos e satisfatórios para os seus clientes (Kamalian et al., 2011). Empresas em regiões mais desfavorecidas terão um esforço acrescido, onde a mudança é ligeiramente mais lenta e o acesso à inovação é de maior dificuldade.

A maioria dos estudos sobre empreendedorismo e inovação estão ligados ao desenvolvimento económico. Contudo, os estudos centram-se em "como" e "porquê" o empreendedorismo se desenvolve (Bruton et al., 2008). Assim, existe também a necessidade de compreender o impacto do empreendedorismo no desenvolvimento (Naudé, 2013) regional.

Em contrapartida, outros estudos focados no empreendedorismo e inovação foram desenvolvidos para uma melhor compreensão do seu valor para as PME nas regiões. Acs e Armington (2006) identificaram que não importa apenas o tamanho/dimensão das empresas, mas que a presença de empreendedores é importante para o desenvolvimento regional, tendo como consequência o aumento do emprego.

Praag e Versloot (2007) contribuíram também para a compreensão do empreendedor no desenvolvimento da economia, na criação de emprego, aumentos na produtividade e inovação, mas não incluíram as causas para estes acontecimentos ocorrerem. Esta investigação não mostrou, por exemplo, como as PME podem adotar a capacidade empreendedora e a inovação para o desenvolvimento das regiões.

Awang et al. (2015), num estudo sobre as PME na Malásia, concluíram que a estratégia empreendedora permite às empresas criar vantagens competitivas, gerar riqueza, criação de postos de trabalho e mudar as economias. Todavia, este estudo, como muitos outros, tem limitações identificadas pelos próprios autores, já que se focam particularmente numa área e apenas em empresas que estão a iniciar a sua atividade (*start-ups*). Consequentemente podem não demonstrar a realidade da atividade empreendedora na prevalência de empresas já estabelecidas no mercado.

Face a estas lacunas identificadas na literatura, o presente estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno do empreendedorismo e da inovação nas PME como ferramentas para o desenvolvimento deste segmento de empresas em regiões mais desfavorecidas. Pretende-se também contribuir com esta investigação para a identificação de causas cujo empreendedorismo e inovação estimulem o desenvolvimento a nível regional, para disponibilizar uma informação mais alargada a outras empresas que procurem a inovação e o empreendedorismo como fonte do seu desenvolvimento.

Este estudo pretende ainda investigar a influência do empreendedorismo e da inovação no desempenho das PME, instigando assim o crescimento e desenvolvimento deste segmento de empresas. Para alcançar estes objetivos, algumas questões de investigação se colocam: (1) *Como empreendem e inovam as PME em regiões mais desfavorecidas?* e (2) *Como o empreendedorismo e a inovação nas PME possibilitam o crescimento e desenvolvimento das mesmas, assim como o desenvolvimento das regiões onde se encontram?*

A estrutura desta dissertação está separada por seis secções. A primeira secção está associada à introdução. Na segunda parte, denominada pela revisão de literatura de forma a contextualizar temas como o empreendedorismo, inovação, PME e o seu impacto na economia, em especial nas regiões mais desfavorecidas. O terceiro ponto está relacionado pela escolha da metodologia, o tipo de estudo e ainda os procedimentos metodológicos adotados. No quarto ponto apresenta-se os estudos casos dos dados obtidos com as entrevistas realizadas. Na quinta parte, são contextualizados os casos numa vertente de Cross-Cases e sua discussão com o intuito de identificar pontos semelhantes entre os casos. O último ponto é referente às conclusões e implicações do estudo, assim como as limitações e sugestões para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conceito de Empreendedorismo e Inovação

Para Reynolds et al. (2004), o empreendedorismo é a tentativa de gerar uma nova empresa ou negócio, a própria expansão de uma empresa já existente, a criação de uma atividade económica, promovida por um único indivíduo, grupos de empreendedores ou pelas empresas já instituídas no mercado.

Os termos empreendedor e empreendedorismo são palavras comuns no nosso contemporâneo, portanto, um objeto de estudo presente em investigadores, universidades, nos próprios empreendedores, refletindo-se numa variedade vasta de disciplinas, desde a antropologia, história, gestão, economia, psicologia e economia (Hébert & Link, 1989).

Dentro dos investigadores e economistas, alguns de maior influência contribuíram para o entendimento do empreendedor e do seu comportamento, como por exemplo Cantillon (1755), Say (1880), Mill (1885), Marshall (1890), Schumpeter (1952), Casson (1982) e Baumol (1990, 2002).

Através dos diversos investigadores, vários conceitos sobre o empreendedorismo foram delineados. Uma pequena definição genérica do conceito de empreendedorismo e do empreendedor, é dada por Hébert e Link (1989), referindo que o empreendedor é alguém que se particulariza e detém o comprometimento de efetuar decisões que irão afetar a localização. Esta acção do empreendedor é realizada perante o uso de recursos, produtos, infraestruturas e instituições. A função do empreendedor como o indivíduo que assume o risco e confina a incerteza no mercado em antecipação foi desde cedo instituída. Embora Marshall tenha mencionado o empreendedor como agente que aborda a inovação, o papel de inovador foi mais tarde atribuído (Robbins, 1968).

Já no século xx, muitos foram os autores que estudaram o fenómeno de empreendedorismo (Rocha, 2012). Contudo, foi em meados do século que o conceito de empreendedor é agregado à inovação. Inovar, como o nome refere, significa introduzir algo novo, que estabelecendo uma ligação com o campo empresarial, pode ser identificado como um novo processo, bem ou serviço (Baregheh et al., 2009).

A ideia é que o agente empreendedor passa a ter uma função de reconstruir os estereótipos de produção, explorando assim a inovação com a finalidade de produzir novos produtos ou modificar os produtos obsoletos e antigos, formando novos produtos e bens, podendo canalizar para diversos segmentos de mercado e criando novos sectores (Schumpeter, 1952; Wennekers & Thurik, 1999).

Alguns autores estudaram o empreendedor como sujeito de inovação (eg. Drucker, 1998; Porter, 1990; Schumpeter, 1952). Drucker (1998) refere que empreendedorismo tem a função de reformular os recursos existentes introduzindo uma nova forma de produção e criação de riqueza, que é permitida através da inovação. Para Drucker (1998), a inovação constitui uma função do empreendedorismo, pois no coração do seu papel está a atividade inovadora, o esforço de criar uma mudança na economia e na sociedade.

Ainda Porter (1990) alega que a inovação é um fundamento para as empresas derivado do facto de lançar novos produtos e serviços, substituindo os já existentes no mercado, igualmente fornecidos pela sua concorrência. Ao desempenhar este tipo de papel, as empresas criam obstáculos e barreiras aos restantes concorrentes, possibilitando posteriormente o crescimento das empresas que optam por inovar.

Também Baumol (2002) cita que o empreendedor é um instrumento de inovação no mercado, distinguindo dois tipos de inovação: a inovação nova para o mundo e a inovação nova para o mercado ou empresa. Para Fagerberg (2003), a inovação nova para o mundo, são inovações que se acabaram de desenvolver e são novas para o mundo. Este tipo de inovação é mais persistente em países desenvolvidos, ao passo que em países em vias de desenvolvimento, a inovação em geral é feita através de algo novo proveniente dos países que desenvolveram as tecnologias, produtos e serviços.

Sintetizando com as referências anteriores, o empreendedorismo e inovação assumem diversas formas, nomeadamente, inovação de produtos, processos, seja de produção ou administração e posições de mercado. Para Casson (1982), o fator mais importante na inovação de produtos é a sua versatilidade, pois dá origem a massas de mercado e concretamente economias de escala.

No mercado, as oportunidades de ganho são benefícios que implicam que o empreendedor ao agir no presente tenha repercussões no futuro, motivando o dinamismo para a atividade empreendedora (Venkataraman, 2000). Consequentemente, o domínio do empreendedorismo está interligado com a pesquisa de oportunidades, ou seja, nos processos de identificar, examinar e cultivar as oportunidades que lhe são concedidas e encontradas (Venkataraman, 1997; Shane & Venkataraman, 2000).

Muitos são os fatores que influenciam a perceção de oportunidade e o desenvolvimento dessas oportunidades em futuros negócios e empresas. Para Ardichvili et al. (2003), os fatores de maior importância são: (1) A atenção empreendedora; (2) Conhecimento do empreendedor e a informação que dispõe; (3) Rede de contactos e a sua ligação aos mesmos; (4) Características do agente empreendedor; e (5) A própria oportunidade, que influencia a decisão do empreendedor em desenvolver ou abstrair-se de avançar.

A percepção de oportunidade reflete-se também na percepção do indivíduo das suas capacidades. Empreendedores com maior percepção das suas capacidades, conhecimentos e experiência tendem a iniciar um negócio ou projeto (Vidal-Suñé & López-Panisello, 2013).

Várias tentativas foram assim feitas para entender o modelo do empreendedor, com o propósito de alcançar um perfil psicológico. Alguns autores como Casson (1982), Ajzen (1991), Davidsson (1995), Stewart et al. (1998), Misra e Kumar (2000) e Douglas e Shepherd (2002) dedicaram-se ao estudo e investigação. Verificaram e classificaram os indivíduos empreendedores que criam novas empresas e negócios, dos indivíduos que não o fazem abordando campos desde os traços de Personalidade, o Capital Humano, as Intenções, os Motivos e as características Sociais e Culturais. Estes perfis e consecutivamente o comportamento do empreendedor perante o mercado, vão influenciar os recursos disponíveis e a sua alocação, com o intuito de lançar produtos e serviços para o mercado, efetuar trocas e permitir o crescimento dos seus projetos (Amorós & Bosma, 2013).

Através de estudos realizados sobre o empreendedor, foram atribuídos várias definições, características e funções. Segundo Hébert e Link (1989) e Bosma et al. (2000), pode-se identificar as seguintes:

1. O agente económico que assume o risco e a incerteza;
2. O empreendedor é o individuo que tem o capital financeiro e o dispõe no mercado;
3. O empreendedor inova e implementa novas combinações no mercado;
4. O empreendedor toma decisões perante as opções e recursos que aufere;
5. O empreendedor é um representante industrial;
6. O empreendedor é um gestor;
7. O empreendedor estrutura e planifica o uso dos recursos económico;
8. O sujeito empreendedor é proprietário ou empresário;
9. O empreendedor é possuidor e distribuidor dos fatores de produção;
10. O empreendedor é um empregador e criador de postos de trabalho;
11. O empreendedor é uma agente de opções facultativas, pois dispõe não só de uma opção;
12. O empreendedor é a pessoa que tenta criar uma nova empresa, gerar o seu próprio emprego ou uma nova organização.

No quadro seguinte apresentam-se algumas definições de empreendedorismo desenvolvidas ao longo do tempo.

Tabela 1: Contribuição de alguns autores para a compreensão do Empreendedorismo

Autor	Ano	Contribuição
Cantillon	1755	Para Cantillon, o empreendedor era o agente económico que servia de mediador entre os recursos que teria o papel de antecipar o futuro de forma a decidir no presente como investir, ao lidar com a incerteza do seu sucesso.
Say	1880	O empreendedor atua como um coordenador dos recursos no processo de produção e respetiva distribuição.
Mill	1885	O autor identifica o empreendedorismo através da tomada de risco na sua atividade.
Marshall	1890	Marshall deu enfoque ao empreendedorismo como uma função que estava ligada à oferta de produtos com uma abordagem de inovação.
Schumpeter	1952	O empreendedor tem uma função de renovar os produtos, criar novos produtos explorando o fator de inovação como elemento chave.
Casson	1982	Casson identifica o empreendedor como um agente importante nas decisões das economias para a alocação de recursos.
Baumol	2002	O empreendedor é um elemento de inovação no mercado
GEM Portugal	2010	“O empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes.”
IFDEP ¹ Portugal	2015	“O empreendedorismo é definido pela identificação de oportunidades e consequente criação de uma nova atividade económica, através da criação de uma nova organização, combinando a inovação, a capacidade de arriscar e a pró-atividade”

Fonte: Elaboração própria

Em suma, o papel do empreendedor e a sua ferramenta de inovação são fenómenos com diversas características que desenrolam uma função fundamental para a economia. O empreendedorismo é importante, especialmente nas economias contemporâneas pois tem um impacto elevado no seu crescimento (Carree & Thurik, 2002).

2.2. O Empreendedorismo e a Inovação no Desenvolvimento das Economias

São vários os estudos que comprovam as ligações entre a atividade empreendedora e o crescimento económico. Estes estudos têm resultados evidentes positivos, nomeadamente em relação ao produto, à produtividade e ao emprego (Audretsch & Fritsch, 2002; Holtz-Eakin & Kao, 2003; Acs & Armington, 2004; Audretsch & Keilbach, 2004; Fritsch & Müller, 2005). O empreendedor pode assim contribuir de variadas formas: em produtos, inovação, novos procedimentos, fontes de fornecimento, explorando novos mercados e metodologias laborais ou de gestão (Szirmai et al., 2011).

Contudo, nem todos os empreendedores são inovadores ou permitem o desenvolvimento, pois ao criarem postos de trabalho, muitos destes, são de remunerações baixas (Stam & Wennberg, 2009), influenciando o desenvolvimento da economia derivado da pouca circulação

¹ IFDEP - Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal

de moeda (Smith, 2005). Em Portugal, segundo o INE (2012)², as regiões do interior têm rendimentos mais baixos comparando com a região de Lisboa ou com a média a nível nacional, logo existe uma menor circulação de moeda.

As alterações económicas a que se assiste na atual envolvente são importantes, pois contêm unidades de análise tais como as empresas, a região e o país, sendo que o seu desenvolvimento depende do seu crescimento, emprego, inovação, produtividade e exportação (Reynolds et al., 1999). No entanto, estas mudanças e o desenvolvimento inerente a essas mesmas, não permite por si só o crescimento das economias, assim, é necessário que o empreendedorismo seja incluído no sistema (Xavier et al., 2012).

Segundo Audretsch (2003), alguns estudos confirmam que existe uma relação positiva entre o empreendedorismo e o desenvolvimento económico, no entanto, o empreendedor perante a sua atividade, tem um impacto positivo para o desenvolvimento, especialmente em países ricos, ao passo que nos países mais pobres, o efeito é negativo (Stel et al., 2005).

Para existir desenvolvimento económico, é fundamental haver mudanças a nível de estrutura, a nível de políticas, processos e métodos de produção, bem como para um aproveitamento eficiente dos recursos existentes (McMillan & Rodrik, 2011). Com essas mudanças, o empreendedor pode contribuir ao facilitar a colocação dos recursos disponíveis, aumentando a sua eficiência (Acs & Storey, 2004), diminuindo os custos intrínsecos, preenchendo as falhas provenientes do seu uso (Hausmann & Rodrik, 2003) e dando apoio às mudanças estruturais das economias (Gries & Naudé, 2008).

Com condições adequadas de mercado e de desenvolvimento, mais empresas ou investidores serão atraídos para a região ou país, podendo assim criar as suas empresas e projetos. Consequentemente irá proporcionar às empresas já estabelecidas, oportunidades de crescimento com o aumento de colaboradores, clientes e fornecedores no mercado.

Segundo Schwab (2014), a existência de proteção a nível financeiro, permite que os indivíduos possam tomar decisões mais arriscadas. O retorno irá beneficiar a economia devido à criação de emprego e de ideias inovadoras desenvolvidas por empresas particulares e indústrias ou influenciadas por tendências sociais e demográficas (Drucker, 1985), que consequentemente aperfeiçoam o crescimento da economia. É ainda defendido por Lucas (1988) e Acs (2008) que a influência de um capital humano elevado e inovação na economia poderá beneficiar as empresas, as quais têm um efeito positivo no desenvolvimento. Lucas (1988) no entanto não foca a sua atenção no agente empreendedor. Deste modo, Audretsch & Keilbach (2004) usufruindo da teoria de Lucas, formula a hipótese que o crescimento

² Dados obtidos do INE, Instituto Nacional de Estatística, <http://www.ine.pt> acedido a 03 de Janeiro de 2015 (16:37:41)

económico resulta da atividade empreendedora e que, quanto maior for essa atividade, maior será o nível de crescimento económico.

A intervenção do empreendedor neste processo permite que o iniciar de negócios e empresas seja possível, assim como a expansão de negócios (Hart, 2003). Portanto, o empreendedor tem um papel importante para o crescimento económico e respetivo desenvolvimento (Baumol et al., 2007), criando novos postos de trabalho (McMillan & Woodruff, 2002) e favorece novas formas na organização das empresas (Kim et al., 2006).

Ainda relacionando a crise económica que os países em geral estão a ultrapassar, o Conselho Europeu (2013) refere que o investimento em inovação fomenta a produtividade e crescimento dos países, criando mais postos de trabalho. Concluem que países com este tipo de abordagem conseguem enfrentar melhor a crise que os países que não a tiveram.

Para Audretsch (2003), “empreendedorismo tornou-se num motor de desenvolvimento económico e social pelo Mundo”.

2.3 Empreendedorismo e Inovação no Contexto das PME

As PME no seio da economia global tornaram-se extremamente vitais no seu progresso, especialmente no que toca ao desenvolvimento do sector privado. De acordo com Gagliardi et al. (2013), na União Europeia dos 27, o grande contributo para a economia são as PME, chegando aos 99,8%, obtendo aproximadamente 66.5% de empregabilidade da população ativa.

Durante muitos anos a ideia predominante era que apenas as grandes empresas tinham os meios para explorar oportunidades e inovar (Marzocchi et al., 2013), obtendo um desenvolvimento eficaz no uso dos seus recursos. As pequenas empresas cuja capacidade de enfrentar as empresas com maior dimensão é menor, têm desvantagem na introdução de produtos, processos produtivos, pois não dispõem dos mesmos recursos (Zhou, 2009). Para combater essa desigualdade entre as grandes empresas e as PME, estas podem dentro das suas capacidades, introduzir modelos de inovação ao implementar novos processos de gestão, produção, técnicas de expansão de vendas ou serviços, instituindo um ambiente de empreendedorismo, determinante para a competitividade das organizações (Cunha, 2004).

Porém, sendo o mercado predominantemente estabelecido por PME, estas foram aumentando a sua capacidade, dando resposta às dificuldades que encontram, derivado da sua eficiência em crescer mais rápido que as grandes empresas (Jovanovic, 1982). Uma razão para este acontecimento, de acordo com Porter (1979), assenta nos nichos de mercado que as pequenas empresas exploram, de forma a evitar a concorrência direta das grandes empresas,

colaborando com elas, no sentido de produzir produtos complementares que as empresas de grande dimensão necessitam para satisfazer a procura no seu mercado.

Efetivamente, as diferenças entre as possibilidades de crescimento económico das PME, deriva da aplicação do empreendedorismo no seu output inovador (Acs & Varga, 2004). Igualmente, Hashi e Krasniqi (2010) defendem que a atividade empreendedora, ligada à inovação, tem impactos plausíveis no que toca ao crescimento das PME. A existência de possibilidade das empresas cooperarem entre si, cria também uma maior liberdade para as PME explorarem o fator de inovação, de forma a melhorar o seu desempenho. De acordo com Crespell (2007), Knowles et al. (2007) e Crespell e Hansen (2008), a relação entre inovação e desempenho é positiva.

Pequenas empresas, assim como empresas em início de atividade, através da sua capacidade flexível e de adaptação, estão aptas a abraçar os nichos de mercado, desenvolver novas tecnologias e formas de atuar, aumentando a sua competitividade, obrigando outras empresas a desempenhar melhor as suas funções no mercado. Estas vantagens concedem às empresas uma força de gerar ideias inovadoras, seja em produtos, processos ou modelos de negócio (Carlino & Kerr, 2014; Government, 2014). As condições certas para incentivar e encaminhar as PME a tomar uma atitude empreendedora e de inovação, vão manifestar-se com o aumento de proveitos, produtividade, emprego e exploração de sectores de exportação (Palangkaraya et al., 2014).

A adaptabilidade e flexibilidade são importantes no empreendedorismo, ou seja, a capacidade de dar resposta a mudanças rápidas ao mercado, nomeadamente tecnológicas, pesquisa, localização, normas e negócios (Campbell & Fisher, 1998; Dex & Scheibl, 2002; Sak & Taymaz, 2004). A inovação neste aspeto tem um papel importante, pois está presente nestas atividades de mudança, seja de forma mais dinâmica, como de forma suave, mas cada uma delas, com consequências no crescimento das empresas (Hashi & Krasniqi, 2010).

Ainda, com referência a Baumol (2004), as empresas que inovam têm provavelmente um crescimento mais elevado do que as empresas que não inovam. Este género de empresa mostra uma flexibilidade perante as exigências do mercado, com um potencial para originar novas tecnologias, métodos de produção e inovação, representando-se pelo modelo de Schumpeter do empreendedor.

Em virtude deste parâmetro, o sucesso das PME depende de alguns fatores como o indivíduo, a empresa no seu global, a região onde está colocada, o país e o seu governo (Chong, 2012; Ng & Kee, 2012). O empreendedor tem aqui um papel único, pois é uma figura de relevo no que toca ao desenvolvimento das empresas (Casson, 1982). As qualidades do empreendedor são assim importantes para as PME e o seu sucesso, medidos pelo crescimento e lucro que estas conseguem obter. Esse tipo de potencial empreendedor, em particular, concede às

empresas a aptidão de lidar com as economias de transição, uma vez que conseguem responder rapidamente às mudanças, criando riqueza e trabalho (Hashi & Krasniqi, 2010).

Contudo, é essencial o envolvimento do empreendedor nas empresas, para que se possa estimular as qualidades e conhecimentos. Segundo Dantas (2008), existem três rumos diferentes para chegar a esse envolvimento. Primeiro, o empreendedor deve ter a possibilidade de ser incluído nas áreas de gestão, consoante o empenho e conhecimentos que demonstra. Segundo, empresas onde a participação no capital da empresa é possível permitem que o empreendedor sinta uma maior motivação e participação nas ações da empresa. No último ponto, o empreendedor deve ter acesso aos lucros e resultados da empresa. Este tipo de acesso baseia-se em prémios mediante as suas prestações na empresa, sejam estas a nível de ideias, inovações ou desenvolvimentos para a organização (Dantas, 2008).

De acordo com a OECD (2004), o empreendedorismo e as PME são importantes para a revitalização da economia, pois estas estimulam a criação de postos de trabalho, a competitividade, combaterem a pobreza através de uma atitude empreendedora de tomada de riscos, inovação e gestão numa empresa já fundada ou numa nova empresa.

Os ambientes externos sejam eles favoráveis ou hostis para as PME, criam oportunidades para o empreendedor gerar novas empresas, ou para as já existentes se puderem adaptar e usufruir. Estes acontecimentos dão a força que o empreendedor necessita para estimular o processo de empreendedorismo (Brazeal & Herbert, 1996).

A fim de as PME poderem aproveitar estes acontecimentos, em certas ocasiões, procuram a colaboração de outras, formando “Clusters”. Este tipo de estratégia permite que as empresas se tornem mais fortes, cada uma com a sua particularidade em termos de sector de atividade (Porter, 2007). Através das alianças geradas, organizam uma rede de contactos, gerando uma entreeajuda, aumentam a sua capacidade de inovação, empreendedorismo e consequentemente o seu crescimento (Commission, 2014).

As empresas no seu ciclo de vida são obrigadas a desenvolver novas capacidades para permitir o crescimento continuado (Saner & Yiu, 2003). Nesse sentido, elas têm de adotar uma atitude empreendedora que será assegurada através do empreendedor. Este permite desenvolver uma estrutura de empresa, capaz de melhorar as suas capacidades, enveredar por novos caminhos e resolver problemas que surjam a nível interno. Este papel traz para as empresas um equilíbrio necessário perante os recursos que estas dispõem para melhorar o seu desempenho (Baumol, 2002; Awang et al., 2015).

Segundo o GEM (2008), esta atividade empreendedora pode ser desempenhada por um individuo, ou por um grupo de pessoas que se encontram na empresa como trabalhadores empregados pela entidade. Todavia, a atitude empreendedora pode igualmente ser

proveniente do exterior, através de pessoas estrangeiras à empresa. É através destas pessoas que a empresa pode crescer ao longo do tempo (Sautet, 2002).

Questões como “o que torna uma Empresa Empreendedora?” e “Qual a sua importância?” são colocadas em diversos estudos. Segundo Lumpkin e Dess (1996), a empresa torna-se empreendedora a partir do momento que é autónoma, inovadora, recetiva aos riscos, proactiva e competitiva.

A sua importância está relacionada com o facto que empresas empreendedoras que detêm pessoas empreendedoras têm uma maior visão para as oportunidades, inovação, na tomada de riscos, no desenvolvimento de novos produtos e serviços, podendo assim estimular o crescimento das PME com a sua dinâmica (OECD, 2000).

Diversos estudos referem a importância do empreendedor como peça fundamental para as PME (eg. Nybakk, 2009). No estudo realizado por Wiklund (1999), onde estão incluídas pequenas empresas na Suécia, o autor concluiu que empresas com uma atitude empreendedora têm um desempenho benéfico para a empresa. O mesmo pensamento foi defendido por Nybakk (2009).

A ideia que o empreendedorismo fomenta o crescimento das PME pode ser ampliada com os estudos de Audretsch & Keilbach (2004) que argumentam que a ligação entre empreendedorismo e PME é importante para o crescimento das empresas, mas também para o crescimento económico.

2.4. Empreendedorismo e Inovação em Regiões Desfavorecidas

A localização como fator de crescimento e desenvolvimento das empresas, assim como das regiões, foram consideradas importantes para as empresas e empreendedores (Porter, 2000). As fontes para o seu crescimento foram ficando mais diversas à medida que a população se foi desenvolvendo, verificando a possibilidade de as empresas terem vantagens a nível de infraestruturas, valores, culturas e instituições (Porter, 1990; 1998).

Com estas novas possibilidades de crescimento apresentadas pelas localizações, as empresas têm três escolhas (Chandler, 1962): (i) continuar a sua expansão em conjunto com a evolução das populações, (ii) pesquisar e atingir novos mercados, e (iii) desenvolver novos produtos e aumentar as suas capacidades de fornecimento.

Uma das vantagens na escolha de uma localização adequada são concentrações de empresas que transmitem informações e possuem características semelhantes e se coligam no mesmo local. Esta é uma temática bastante explorada por Porter (1990; 2000), descrevendo um papel importante destas concentrações empresariais.

Segundo Porter (2000), estes núcleos empresariais permitem que as empresas estejam perto de clientes, fornecedores de produtos especializados e de serviços, empresas do mesmo sector, assim como universidades, instituições e associações. Esta relação facilita um aperfeiçoamento no desempenho e crescimento através da cooperação, com a partilha de conhecimentos em tecnologias e mercados, elevando a competitividade das empresas.

Um pouco por todo o mundo, o empreendedorismo tornou-se um fenómeno importante no desenvolvimento regional, nacional e internacional, mudando as economias tradicionais em novas economias. Recentemente, economistas e investigadores focaram-se em temas sobre condições que são necessários para atingir o desenvolvimento e crescimento (e.g., Ding & Knight, 2011). Igualmente a sua atenção virou-se para as PME (Gupta et al., 2013), que cumprem uma função central no dinamismo regional.

Segundo Julien (2007), a análise deve ter em conta fatores como a dimensão da empresa, as suas atividades de inovação e o meio envolvente e que esta se encontra, através da ligação social e estruturas que o local dispõe para usufruto das PME, com o intuito de fortificar a sua capacidade empreendedora, contribuindo para o desenvolvimento regional.

Frequentemente são as PME que englobam uma maior parcela do total de postos de trabalhos criados, verificando-se o mesmo em Portugal (INE 2010). Quanto maior as iniciativas que um país tem para a criação do próprio trabalho, sejam governamentais ou de características populacionais, melhor para combater as taxas de desemprego. No entanto, a realidade da Europa, assim como a de Portugal, com a recente crise, tem tido consequências negativas na criação de empresas, havendo mais mortes de empresas do que nascimentos de forma significativa em todos os sectores de atividade (INE 2011³; 2012⁴).

Numa investigação realizada por Carree e Thurik (2002) e pelo livro Verde da Comissão Europeia (2003), compreende-se que o empreendedor contribui para o crescimento económico, ao estimular a economia, criando postos de trabalho, integrando os desempregados e pessoas desfavorecidas, reforçando a coesão social em regiões mais desfavorecidas. A existência nas regiões de empreendedores que fomentam o conhecimento e a inovação é um dos principais motores para fomentar o emprego e a respetiva coesão social na União Europeia (Asheim et al., 2006).

Existem diferenças entre as taxas de empreendedorismo em países mais ricos e países mais pobres, que se reflete igualmente em regiões mais ricas e menos ricas de cada país. Rei (2007) distingue os dois grupos, relacionando a influência do rendimento per capita. Países onde apresentam um rendimento per capita elevado, as taxas de empreendedorismo são

³ Dados obtidos do INE, Instituto Nacional de Estatística, <http://www.ine.pt> acedido a 19 de Janeiro de 2015 (22:52:27)

⁴ Dados obtidos do INE, Instituto Nacional de Estatística, <http://www.ine.pt> acedido a 19 de Janeiro de 2015 (22:33:53)

menores, ao passo que em países mais pobres e consecutivamente o rendimento per capita inferior, a taxa de empreendedorismo é maior. Esta realidade deve-se ao facto de que em países ou regiões com maior riqueza, o empreendedor procura a oportunidade, enquanto em países ou regiões mais desfavorecidas, o empreendedor exercita por necessidade (Reynolds et al., 2004).

Igualmente, (Reynolds et al., 2004), apontam outros fatores como causa destas diferenças, já que em países mais ricos, a imigração, a história a nível de crescimento do país e a educação têm maior influência. Nas economias mais débeis, concentra-se mais em economias paralelas ou informais.

A própria inovação difere consoante o desenvolvimento económico de cada país ou região (Szirmai et al., 2011). Enquanto nas regiões mais desenvolvidas, a inovação é feita através da formulação e produção de produtos ou serviços que são novos para as empresas ou para o mercado, nas regiões mais desfavorecidas, entende-se por inovação o uso de produtos, métodos ou serviços para o usufruto das empresas ou da própria economia.

Diversos métodos são observados sobre o crescimento das regiões, nomeadamente, o rendimento das populações ou PIB per capita, quantidade de trabalhadores e produção. Acs & Armington (2006) investigaram o crescimento económico a nível geográfico, especificamente em zonas metropolitanas, tendo em conta a inter-relação do empreendedorismo e o crescimento na taxa de empregabilidade. No desenvolver das suas investigações, concluíram que o empreendedorismo influencia positivamente a criação de novas empresas e que os primeiros anos de atividade são os mais importantes para o aumento da empregabilidade quando estas têm sucesso.

Uma reflexão entre os diversos métodos e teorias identificados para o crescimento económico regional encontra-se com a questão de na maioria dos casos, o empreendedorismo é motivado apenas pelo estado ou por regiões, através de incentivos fiscais, algo que segundo Florida (2003), por si só não é suficiente para atrair as pessoas necessárias cujo talento e criatividade são centrais para desenvolver a região.

O autor defende que a resposta a esta questão provém da criatividade que as regiões detêm para atrair os empreendedores, embora seja necessário reunir condições certas. Ainda segundo Florida (2003), esta criatividade pode ser entendida por 3 tipos: (a) Criatividade de tecnologia ou inovação; (b) A criatividade Económica ou empreendedora; e (c) A criatividade Artística ou cultural.

Estes três tipos de criatividade estão interrelacionados, de tal forma que, para uma região desenvolver o empreendedorismo, tem de gerar condições propícias para a inovação, artes e cultura. As regiões têm de atrair diferentes tipos de pessoas criativas, com mentalidades diversas e tolerantes às ideias (Florida, 2002).

Neste sentido, os habitantes locais, autarquias, o estado, universidades e empresas têm um papel fundamental (Maillat, 2000). Regiões com estas condições, atraem pessoas que estão mais concentradas na criatividade, com diferentes ideias, projetos, levando a um aumento de inovação, criação de emprego, negócios e tecnologias, capacitando a região de um maior desenvolvimento económico (Florida, 2002).

Porter (1990) destacou que é nessa inovação, tanto a nível de produtos como na forma de os produzir, que se encontra a competitividade de cada país ou região. Para Porter (1990), esta é a única forma de se manter a competitividade, começando num procedimento com particularidade local. Em alinhamento a este pensamento, numa perspetiva em junção de PME e das pessoas que se encontram numa região, Dijkstra et al. (2011) destacam que a competitividade regional é formada com a capacidade de atrair e criar um ambiente cujas empresas e cidadãos se queiram estabelecer numa região e gerar novos postos de trabalho, aumentando a presença de empresas existentes no mercado.

A ideia é que com um número maior de entradas ou possíveis entradas no mercado, as empresas que se encontram no mercado, terão maior convergência para a inovação e aumento da produtividade de modo a satisfazer a procura do mercado. Este acontecimento irá permitir o bloqueio para outras empresas entrarem no mercado e gerar novas concorrências (Barros & Pereira, 2008).

O Livro Verde sobre o Empreendedorismo na Europa, publicado em 2003, defendia que a política do empreendedorismo está assente em 3 pontos: (i) o fim de obstáculos ao desenvolvimento das empresas, (ii) o empreendedor necessita de um equilíbrio entre os riscos e recompensas, e por último, (iii) a existência de estímulos a nível social e cultural sobre os valores do empreendedor. Para que as PME tenham incentivos em investir e se fixarem numa região, são necessárias as condições estruturais para que o empreendedor possa desvanecer algumas das barreiras que encontra ao longo do processo. De acordo com o GEM Portugal (2012) e a Agenda Europeia para o Empreendedorismo adaptada do Livro Verde sobre o empreendedorismo e publicado em 2004, consegue-se identificar nove condições para que tal aconteça:

- O empreendedor deverá ter Apoio Financeiro, reduzindo barreiras a esses financiamentos;
- As Políticas Governamentais influenciam a escolha do empreendedor;
- Em ligação ao ponto anterior, os programas Governamentais de apoio para projetos do empreendedor, assim como programas de segurança social para os empresários.
- Condições como Educação e Formação, com enfoque na juventude, através de estudos sobre empreendedorismo nos seus percursos académicos.

- O empreendedor necessita de condições a nível de infraestrutura comercial e profissional;
- Necessidade de transferência de I&D;
- O empreendedor requer abertura de mercado para o seu projeto, mas também barreiras à entrada para uma proteção de outros agentes económicos.
- O empreendedor carece de acessos a infraestruturas físicas;
- O empreendedor requisita princípios Culturais e Sociais, reduzindo o estigma do fracasso.

De facto, as regiões têm um papel importante em promover a procura dos empreendedores para estes se colorarem em determinadas zonas, desenvolver e expandir as suas atividades. Audretsch (2003), OECD (2004), Fritsch e Mueller (2005), Amorós e Bosma (2013) expõem as seguintes determinantes:

- **Atividade inovadora.** Regiões com maiores níveis de inovação oferecem mais oportunidade e conseqüentemente origina taxas de criação de empresas maiores.
- **Desemprego.** Elevadas taxas de desemprego confere maiores taxas de criação de empresas derivada do efeito necessidade.
- **Crescimento económico.** Aumentos de rendimentos aumentam o consumo e o investimento, fortalecendo a criação de empresas.
- **Densidade Populacional.** A procura regional atrai mais pessoas para as regiões, atraindo investimentos e criação de empresas.
- **Saúde.** Regiões com níveis de cuidados médicos atraem mais pessoas e empreendedores.
- **Educação.** Reflete a taxa de criação de empresas, pois quanto melhor e mais avançada a educação, maior a propensão empreendedora.
- **Autoridades Locais e Nacionais.** As leis como direito a propriedade, taxas, os apoios e regras de implementação de PME têm influência na região, atraindo ou não as empresas para a sua região, influenciando o seu desenvolvimento.
- **Infraestruturas.** Facilidade de acesso a transportes, terrenos, comunicação, promove a criação de PME.

Relativamente à realidade portuguesa, segundo dados de Annoni e Dijkstra (2013), a atratividade para o empreendedorismo e inovação e consecutivamente a criação de empresas, em comparação com outros países da europa com maior ocorrência no norte da europa, é menor.

Segundo Annoni e Dijkstra (2013), à medida que as economias e as regiões se vão desenvolvendo, as empresas, as populações e os mercados vão exigindo novos pilares de forma a promover um crescimento económico contínuo. Numa fase inicial, algumas condições básicas são necessárias para que se inicie a criação de uma economia, mas à medida que esta vai crescendo, a procura por uma força de trabalho mais eficiente e qualificado, são exigidas outros pilares para responder à evolução da economia. Em economias regionais mais avançadas, as empresas e população procuram mercados onde a inovação é um objetivo constante (Monchuk & Miranowski, 2010; Lawson & Samson, 2001).

Neste sentido, Annoni e Dijkstra (2013) identificam as instituições, a solidez macroeconómica, as infraestruturas, a saúde e a oferta de educação primária e secundária, como o primeiro passo para que a economia se origine. Na fase posterior, onde se procura um mercado mais qualificado, é necessário haver educação superior, formação a longo prazo, eficiência no mercado e dimensão de mercado de forma a novos players poderem entrar no mercado. Ainda segundo os autores, nas economias mais desenvolvidas marcadas pela inovação, outros 3 pilares são apontados: a prontidão tecnológica, negócios aperfeiçoados e, inovação.

O papel que desempenham as universidades nas regiões neste aspeto e, com o intuito de gerar crescimento, mas também como forma de cativar os empreendedores a estabelecerem-se numa região, tem sido notável (Guerrero & Urbano, 2010). Não é de estranhar que as universidades desde a sua conceção foram importantes para as sociedades. Os estudantes de universidades têm uma atitude enriquecedora perante o empreendedorismo, derivado da educação que obtêm, de formas de ensino, assim como de modelos a seguir (Guerrero & Urbano, 2010). Outra teoria do crescimento regional foca-se nas empresas convergirem para grupos, em vez de se encontrarem isoladas na sua atividade. Este conceito designa-se por Cluster (Porter 2000). Neste tipo de grupos, as empresas têm facilidade em encontrar mão-de-obra qualificada, serviços e conhecimento que de outra forma teriam de suportar mais custos. Esta formação de Clusters regionais é por vezes o centro de promoção em pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação (Rocha & Sternberg, 2005; Delgado et al., 2010).

Michelacci (2002) e Holtz-Eakin e Kao (2003) relacionam este desenvolvimento tecnológico e inovação como um contributo para o crescimento económico e a criação de postos de trabalho através da construção de novas empresas. Mesmo quando estas têm menos propensão para inovar e não dispõem dos recursos necessários, alcançam esse desenvolvimento derivado da sua energia e empenho (Reynolds et al., 1999).

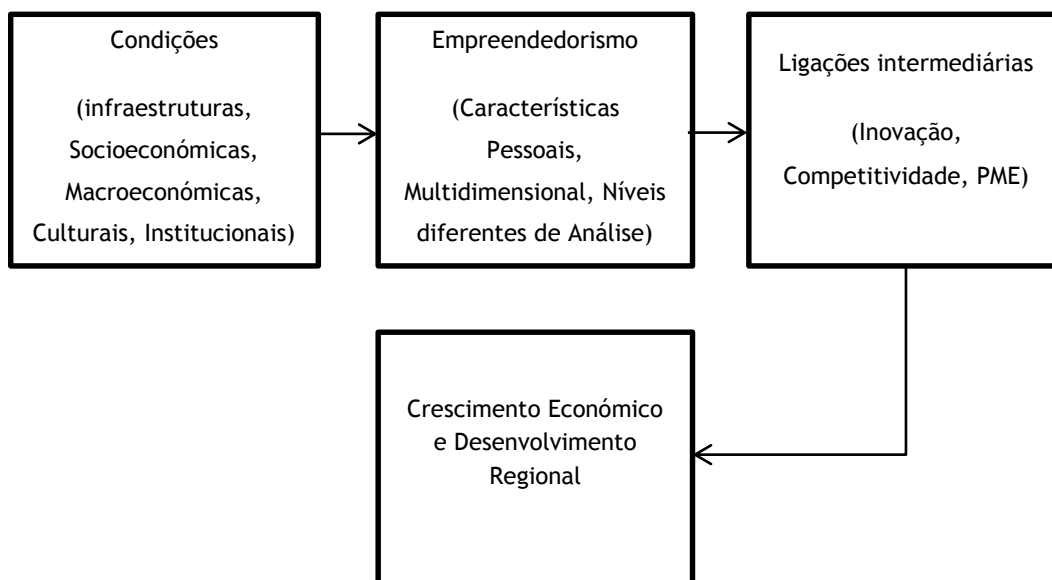
Num parâmetro regional, podemos distinguir dois tipos de segmento de mercado: o tradicional e o moderno (Gries & Naudé, 2008). Sociedades caracterizadas por mercados tradicionais, cuja dimensão é pequena e os empreendedores têm um tipo de gestão pessoal, tendem a ter um impacto mais positivo nas regiões do que se fosse uma cultura predominantemente de gestão (Weber 1930, p. 30). A passagem de uma economia tradicional

para uma moderna, mudanças relevantes têm de suceder nos métodos de produção, introduzindo inovação e especialização, assim como um aumento de produtividade e respetivo emprego (Gries & Naudé, 2008).

A nível regional, o papel das PME como promotores do dinamismo comercial concentra-se nas suas habilidades empreendedoras, como chave de desenvolvimento regional. As PME contribuem para a melhoria de qualidade de vida da população, ao oferecer boas condições para o crescimento futuro, dando também um suporte para as grandes empresas (ICP⁵, 2012).

Em conformidade com Wennekers e Thurik (1999), num resumo geral das condições relacionadas com o empreendedor, as suas características e os fatores intermediários, finaliza-se esta secção da revisão da literatura. De acordo com os autores, o empreendedor necessita de obter as condições certas, quer a nível macroeconómico ou de infraestruturas, quer relacionado com as suas características de empreendedor e a sua forma de análise das situações face ao mercado. Estes aspetos terão um impacto nas PME e no seu desempenho tanto a nível competitivo como inovador, gerando riqueza, permitindo o crescimento económico e, conseqüentemente, o desenvolvimento regional (Annoni & Dijkstra, 2013). A figura seguinte apresenta de forma resumida os patamares para que o empreendedor possa gerar desenvolvimento ao nível regional.

Figura 1: Empreendedorismo e o seu Desenvolvimento Regional



Fonte: Adaptado a partir de Wennekers e Thurik (1999).

⁵ Institute for Competitiveness & Prosperity

3. Metodologia

3.1. Tipo de Estudo

A ciência e a investigação científica são uma forma de aquisição de conhecimentos que segundo Gil (1985), pretende formular conceitos e ideias com o propósito de identificar soluções que regem os fenómenos, através de um processo de recolha de dados, análise e conclusões.

Com base no autor Saunders et al. (2009), existem três tipos de métodos de pesquisa de estudo: 1) Exploratório, 2) Descritivo e 3) Explicativo. De acordo com os objetivos deste estudo, optou-se pelo método exploratório. A escolha deste método tem por base 3 formas de pesquisa: a) Revisão de literatura, b) Entrevista a peritos do tema, c) Entrevistas focado em grupos de pessoas.

O estudo exploratório pode ainda clarificar e perceber um problema quando este apresenta ausência e incerteza da sua natureza de conhecimento. Portanto, a sua escolha pretendeu investigar um problema pouco entendido, mostrando ser o método mais adequado para o efeito.

Segundo Gil (1985), existem dois métodos de investigação o qualitativo e o quantitativo. Dado que o presente estudo se trata de uma análise exploratória, envergou-se por um método qualitativo. Este tipo de método permite o investigador selecionar os elementos que dispõe e tem acesso, portanto, obtém uma amostra do que pode ser o universo da pesquisa. A investigação qualitativa procura igualmente compreender as amostras através da observação, descrição e interpretando os dados que daí obtém. No entanto este tipo de estudos pode não ter uma precisão elevada (Griffin, 2004). Ainda, segundo Terence e Filho (2006), vários autores defendem que a investigação pode não ser confiável quanto aos seus resultados, pois são elaborados através dos pesquisadores, podendo assim sofrer mudanças e interpretações incorretas dos dados obtidos.

3.2. Seleção dos Casos

As empresas selecionadas estão enquadradas nas regiões dos distritos de Castelo Branco e Guarda. Estas representam uma área de 11957,85 km², aproximadamente 13,42% do total de território de Portugal Continental⁶. Localiza-se na zona interior do país, fazendo fronteira

⁶ Dados obtidos do INE, Instituto Nacional de Estatística, <http://www.ine.pt> a 28 de Abril de 2015 (10:06:24)

com Espanha. A população nas duas regiões, segundo dados do INE (2013)⁷, corresponde a 6,82% da população de Portugal Continental, no entanto demonstrando uma diminuição nos últimos anos, mostrando que o interior enfrenta um problema de desertificação.

A nível laboral, os dois distritos apresentam uma predominância do sector de comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos⁸. Uma vez que se trata de um estudo qualitativo, o objetivo inicial encontra-se entre a 5 e a 10 casos. Após os contactos com as empresas, foi possível selecionar 6 empresas (casos) sediadas no distrito de Castelo Branco e da Guarda.

Estas seis empresas estão compreendidas no parâmetro mencionado pela recomendação da Comissão Europeia de 2003 de pequenas e médias empresas (PME), com um número de trabalhadores compreendido entre 10 e 250 trabalhadores e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Numa fase inicial, as empresas foram contactadas por telefone com o intuito de expor o estudo em causa, explicitando os objetivos, o âmbito da necessidade da colaboração das empresas e qual a contribuição esperada. Seguidamente, as empresas que aceitaram colaborar, foram contactadas para verificar a sua disponibilidade para a realização da entrevista, nomeadamente com o fundador, administrador ou gerente.

Os objetivos dos estudos de caso aqui selecionados pretenderam dar resposta às seguintes questões:

A) Como empreendem e inovam as PME em regiões mais desfavorecidas?

B) O empreendedorismo e inovação nas PME possibilitam o crescimento e desenvolvimento das empresas, assim como o desenvolvimento das regiões?

Para Godoy (1995), os estudos de caso cumpre o objetivo de analisar de forma detalhada uma unidade, ambiente ou simplesmente um sujeito ou acontecimento. Neste sentido, a metodologia baseou-se em estudos de caso em pequenas e médias empresas nas regiões de Castelo Branco e Guarda. No quadro seguinte apresenta-se uma breve caracterização das seis PME (Casos) selecionados.

⁷Dados obtidos do INE, Instituto Nacional de Estatística, <http://www.ine.pt> a 03 de Janeiro de 2015 (17:14:17)

⁸Dados obtidos do INE, Instituto Nacional de Estatística, <http://www.ine.pt> a 01 de Janeiro de 2015 (17:50:58)

Tabela 2: Caracterização das Empresas Entrevistadas

Empresa	CAE	Sede	Ano de Criação	Trabalha -dores	Mercado de atuação	Web-Site
Lourenço e Filhos, Lda (Caso 1)	10510 - Indústria de leite e derivados	Vila Velha de Rodão	2003	10	Mercado Nacional e Internacional	www.Queijarialo urenco.com
Grupo Casa Costa (Caso 2)	23690 - Fabricação de outros produtos de Betão, Gesso e Cimento	Proença a Nova	1983	16	Mercado Nacional e Internacional	www.grupocasac osta.com
Frinox, Lda (Caso 3)	28250 - Fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação	Castelo Branco	1977	50	Mercado Nacional e Internacional	www.Frinox.com. pt
Albigel, Produtos Alimentares, Lda (Caso 4)	46390 - Comércio e Distribuição de produtos Alimentares	Castelo Branco	1982	14	Mercado regional	www.albigel.pt
Joalpe - Indústria de Expositores S.A (Caso 5)	22292 - Fabricação de Expositores	Tortosendo	1988	75	Mercado Nacional e Internacional	www.JoalpeInter national.com
Sarjoi, Distribuição de bebidas, Lda (Caso 6)	46341 - Comércio por Grosso de Bebidas Alcoólicas e não Alcoólicas	Guarda	2000	10	Mercado Nacional e Internacional	www.sarjoi.pt

Fonte: Elaboração própria através de dados obtidos junto das empresas.

3.3. Recolha de Dados

A recolha de dados para estudos qualitativos numa vertente exploratória permite complementar a revisão de literatura. Segundo Eisenhardt (1989), Bell (2005) e Peters (2005), a recolha de dados passa pelos seguintes pontos: 1) Recolha documental e sua análise; 2) Inquéritos; 3) Entrevistas; 4) Estudos por observação; e 5) Análise de dados.

A recolha de informação foi concretizada através de análise documental e entrevistas realizadas junto das empresas que se disponibilizaram para colaborar no estudo. Este foi desenvolvido com o intuito de obter dados necessários para complementar da revisão de literatura e dar suporte à análise empírica.

O trabalho no campo compreendeu:

a) Visitas às empresas que aceitaram colaborar, tendo a oportunidade de verificar pessoalmente as iniciativas empreendedoras e inovadoras.

b) Realização de entrevistas com as pessoas responsáveis pela empresa ou designadas para responder às questões elaboradas.

As entrevistas são portanto frequentemente utilizadas para este tipo de estudo, pois proporcionam uma melhor compreensão dos problemas, assim como facultar informações vitais para o desenrolar da investigação, sendo que permite aprofundar os temas em estudo. Ainda dentro da análise qualitativa, os estudos de campo são designados por estudos de caso.

Nos estudos qualitativos, existem diferentes métodos para a realização das entrevistas. Em geral estes métodos estão compreendidos entre três segmentos, de acordo com Brikci (2007) e Saunders et al. (2009):

- a) As entrevistas estruturadas, que são tipos de entrevistas mais detalhadas;
- b) As entrevistas semiestruturadas que são guiadas por um tópico, com respostas abertas sobre o tópico abordado;
- c) As entrevistas não estruturadas.

As entrevistas semiestruturadas também se adequam a estudos exploratórios, que representam o caso do presente estudo. Este tipo de método permite assim compreender a relação entre diferentes variáveis, nomeadamente as descritas nas entrevistas. Ainda apresenta vantagens como flexibilidade o que auferir uma facilidade para os entrevistados de explicar e construir as suas respostas. No entanto demonstra algumas desvantagens como a credibilidade, a validade dos temas abordados ou a sua generalização (Saunders et al., 2009).

O guião da entrevista (ver anexo⁹) enquadra-se num estilo semiestruturado, cujos temas tendem a ser mais específicos e onde o conjunto de perguntas inclui perguntas abertas e fechadas. Este tipo de entrevista tem a vantagem de obter informação mais eficiente e detalhada, favorecendo o aparecimento de respostas espontâneas causadas pela interação entre o entrevistado e o entrevistador.

As entrevistas foram realizadas no mês de Maio de 2015 com um tempo entre 30 minutos e 60 minutos, englobada por 3 fases, nomeadamente:

A primeira fase, onde se destacou a apresentação do entrevistador e o agradecimento ao entrevistado pela sua disponibilidade. Foi referido o tempo estimado da entrevista, com exposição aos objetivos desta, elaborando um pequeno resumo verbal do projeto com a finalidade de realizar a dissertação de mestrado. Por último, foi pedido ao entrevistado se haveria abertura para a gravação da respetiva entrevista e posteriormente o uso desses dados.

A segunda fase da entrevista identifica-se com a realização da entrevista através do guião semiestruturado com incidência na empresa, no empreendedorismo e inovação e, sobre o desenvolvimento empresarial e regional que os empresários identificavam significativos. Foi ainda questionado a sua disponibilidade em facultar alguns documentos relevantes que permitissem o suporte à informação explícita.

Na terceira fase, denominada pelo fim da entrevista, o agradecimento ao entrevistado pelo tempo despendido e possíveis anotações ou questões por parte do entrevistado.

Uma vez realizadas as entrevistas, elaborou-se um relatório com as informações obtidas. Os relatórios de cada empresa foram enviados aos entrevistados após finalizados para apreciação dos mesmos, com objetivo de obter aprovação dos mesmos.

A tabela seguinte mostra uma breve caracterização dos entrevistados.

⁹ Ver anexo 1

Tabela 3: Caracterização dos Responsáveis Entrevistados

Casos	Entrevistado/a	Função	Idade	Formação	Data Entrevista	Tempo Entrevista
Caso 1	Fátima Lourenço	Sócio-Gerente	43	Bacharelato	07/5/2015	50 minutos
Caso 2	David Costa	Gerente de Produção	33	Bacharelato	08/5/2015	40 minutos
Caso 3	Paulo Mendes	Sócio-Gerente	62	7º Ano Antigo	12/5/2015	25 minutos
Caso 4	Patrício Escada	Diretor Comercial	48	Licenciatura	12/5/2015	1 hora e 20 minutos
Caso 5	Nuno Lourinho Marco Pereira	Responsável Comercial/Director Financeiro	41	Licenciatura	13/5/2015	45 minutos
Caso 6	Filipe Silva	Gerente	46	11º Ano	14/5/2015	60 minutos

Fonte: Elaboração Própria através de dados obtidos.

3.4. Análise dos Dados

Após a tarefa de recolha de dados, através do recurso às técnicas anteriormente descritas, é necessário proceder à sua análise e tratamento.

Campos (2004) distingue a análise de dados de acordo com 3 fases:

- a) Fase pré-análise ou pré-exploração. Esta fase é caracterizada pela leitura do “corpus” das entrevistas numa etapa inicial, procedendo posteriormente à leitura de todo o material, com o objetivo de delinear as próximas fases perante a informação disponível.
- b) A segunda fase, denominada pela seleção das unidades de análise. Nesta etapa, cabe ao investigador selecionar as unidades de análise. Em estudos qualitativos, como o caso deste, o investigador segue as questões desenvolvidas no âmbito da sua pesquisa.
- c) Por fim, a última etapa é representada pela categorização ou subcategorização. Esta representação pretende assim analisar os temas, possibilitando elaborar um significado que compreendam os objetivos da investigação, formando novos conhecimentos e caminhos novos para futuros desenvolvimentos e pesquisas.

4. Estudos de Caso

Neste ponto, tendo por base as duas unidades de análise (i -papel do empreendedorismo e inovação da empresa; ii -desenvolvimento empresarial, económico e regional), serão descritas cada uma destas unidades em cada um dos casos estudados.

4.1. Caso 1: Queijos Lourenço, Lda

Papel do Empreendedorismo e Inovação na empresa

A empresa Queijos Lourenço, Lda é uma empresa ligada ao ramo de produção industrial, nomeadamente produção de queijos desde 2003. Localizada no distrito de Castelo branco, no município de Vila Velha de Rodão. Esta PME conta com 10 funcionários. Atua nos mercados Nacionais, mas também com projetos de expansão de vendas a nível internacional.

O papel do empreendedorismo e inovação está presente na empresa. Segundo a Sócio-gerente, as suas estratégias de empreendedorismo tem passado por *“algumas parcerias com entidades que podem desenvolver produtos novos. A nível interno fizemos uma adaptação dos nossos produtos já existentes, com uma mudança a nível de paladares, para um segmento mais gourmet, melhorando também a sua estética e embalagem.”*

A entrevistada salienta a importância do empreendedorismo para a inovação, referindo que *“temos conseguido uma melhor qualidade nos produtos, que é a nossa principal aposta, o que se tem refletido nos prémios ganhos¹⁰”, convites para participar em eventos ou da Câmara Municipal de Castelo Branco para deslocarmos a nossa produção para Castelo Branco.”*

Os investimentos da empresa têm-se focado mais a nível de produto como refere a entrevistada. Apenas no início da atividade fizeram um investimento de maior volume em equipamento semiautomático, um dos primeiros na região. Há cerca de dois anos a empresa investiu também em câmaras de repouso do queijo e secadores. Anualmente têm um investimento a rondar até 30.000 mil euros, com um retorno a rondar entre 1% e 5%.

A entrevistada acrescenta que, apesar de o empreendedorismo e inovação serem um parâmetro constante de aposta na empresa, enfrenta algumas dificuldades, concretamente: *“A parte financeira. Dada a crise financeira, temos vindo a crescer, mas não tão elevada como gostaríamos. As margens vão ficando mais curtas, pois algumas matérias-primas aumentam de valor. Igualmente as partes burocráticas, especialmente no sector alimentar,*

¹⁰ Concurso Nacional de Queijos Tradicionais Portugueses http://www.cnema.pt/noticias_detail.php?aID=4709

temos todos os dias preenchimento de documentos, sendo que alguns são preenchidos manualmente. Para a aquisição de novos produtos e equipamentos é bastante dispendioso”.

Desenvolvimento Empresarial, Económico e Regional

A empresa Queijos Lourenço, Lda (Caso 1) tem vindo a crescer estes últimos anos ainda que a crise no mercado tenha abrandado. Para a entrevistada o principal indicador desse crescimento e desempenho da empresa está intrínseca *“à qualidade do produto”*. Esta reflete-se desde o início do processo produtivo *“desde a seleção da matéria-prima até ao final do produto, procuramos a qualidade”*, permitindo distinguir da concorrência por esse fator.

Este desempenho e sua melhoria é permitido através do empreendedorismo e inovação, pois *“o facto de apostar noutros mercados e a introdução de novos produtos, vai ter impacto a nível interno pois teremos de aumentar a produção, aumentar a nossa capacidade fabril e ter mais trabalhadores”*, refere a entrevistada. Esta melhoria da empresa possibilitou a empresa ser declarada PME Líder no ano de 2014¹¹.

Para o desenvolvimento económico, a entrevistada refere ainda que *“se crescermos, é bom para as pessoas que estão connosco, pois podemos contratar novas pessoas, criar melhores condições para as pessoas que já trabalham na empresa”*. Com este crescimento as empresas podem ajudar a região quanto ao seu desenvolvimento, criação de postos de trabalho e gerar riqueza. Este crescimento *“traz mais pessoas para as regiões, que irão desenvolver outros projetos e atividades, com ideias novas”*, refere também a sócio-gerente.

As empresas que já se encontram na região, se tiverem de *“boa saúde”*, ao gerar crescimento e postos de trabalho, vão atrair novas pessoas que segundo a entrevistada *“formam também outras empresas, explorando sectores de turismo, restauração, possibilitando o desenvolvimento”*, mas também pela *“atração de pessoas jovens”* onde as regiões do interior são mais envelhecidas.

4.2. Caso 2: Grupo CasaCosta

Papel do Empreendedorismo e Inovação na empresa

O grupo CasaCosta é uma empresa no sector de construção e produção Industrial fundada desde 1983. Esta empresa está situada na Zona Industrial de Proença-a-Nova e atualmente

¹¹ Ver anexo 2. Certificado de PME, disponibilizado pela empresa.

tem 16 trabalhadores. Trata-se de uma empresa cujo mercado abrange o mercado nacional e internacional.

No campo do empreendedorismo, a empresa *“tenta sempre ir pela parte da inovação”*, dando um maior enfoque aos métodos construtivos. Segundo o entrevistado, a empresa *“aposta numa diferenciação dos produtos, mas também na extensão do seu mercado”*.

Embora a empresa tenha apostado em feiras nacionais ou internacionais para divulgação, de momento aposta numa estratégia mais presencial junto dos seus clientes. Como referido, a empresa defende a aposta na inovação como forma de empreender, pois segundo o entrevistado, *“ao gerar inovação, pretende-se aumentar o volume de negócio, abrir novos mercados e criar motivação dentro da empresa por algo novo, podendo gerar novas ideias por parte da gerência ou de algum trabalhador”*.

A nível de inovação a empresa (Caso 2) recentemente adotou um novo método de construção, chamado 4 ao quadrado¹² tal como um método novo de revestimento, Ecofinish. Este tipo de investimentos reflete valores entre 30.000 euros e 100.000 euros, tendo um retorno entre 11% a 15%.

Para o entrevistado, o facto da empresa se encontrar numa zona economicamente mais desfavorecida, tem as suas vantagens e desvantagens. Ele identifica o custo a nível de comunicação e transportes como desvantagem. No entanto, *“o custo de vida é mais económico”*, o que se reflete nos colaboradores.

Uma dificuldade que o entrevistado identifica é a *“burocracia”*. Segundo ele, *“alguns projetos que desenvolvemos, derivado da burocracia acaba por não avançar e existe uma perda da motivação para em certos momentos finalizar o projeto e posteriormente passar à fase de construção”*.

Desenvolvimento Empresarial, Económico e Regional

A nível da empresa, o entrevistado coloca a consulta dos clientes como indicador do desempenho, pois de momento não fazem uma divulgação tão geral.

O entrevistado refere que o empreendedorismo e inovação permitem *“aumentar a riqueza da empresa, gerar novos mercados, o aumento de colaboradores e clientes”*. Consequentemente possibilita *“estar sempre distinto da concorrência”* através da *“inovação, tendo produtos só nossos, exclusivos”*.

No parâmetro regional, o entrevistador menciona que o *“papel das empresas é principalmente social”*. Para o entrevistado, *“a nível regional, sendo o nosso principal*

¹² <http://www.grupocasacosta.com/4-ao-quadrado/empresa>

objetivo o aumento de vendas, teremos um aumento de colaboradores, aumentando os habitantes da região. Alguns não eram da zona, deslocaram-se e é lógico que isso tem impacto na região pois desenvolvem com novos negócios e outras empresas também procuram mais a região.”

4.3. Caso 3: Frinox-frigoríficos E Equipamentos Hoteleiros, Lda

Papel do Empreendedorismo e Inovação na empresa

A empresa Frinox dedica-se à fabricação de equipamento não-doméstico para refrigeração e ventilação. Está situada na cidade de Castelo Branco, e possui um total de 50 trabalhadores. Esta empresa está presente no mercado Nacional e Internacional.

A estratégia de empreendedorismo e inovação da empresa passa por abordar novos mercados para além do regional ou nacional. Apostam numa internacionalização dos seus produtos e serviços. Estas atitudes segundo o entrevistado, possibilita *“estar atualizado perante o mercado”*, logo apostam na inovação a nível de decorações, imagem do produto, novos produtos, representando um valor anual de investimento entre 30.001 e 100.000 euros. Os resultados destas inovações *“foram por exemplo estes anos de crise terem passado longe da empresa, com crescimento nas vendas”*, com um retorno entre os 6 a 10 por cento.

Uma vez que a empresa (Caso 3) foca-se na sua maioria no mercado internacional, de acordo com o entrevistado a maior dificuldade está relacionada com fornecedores que possam dar resposta às necessidades da empresa. Refere ainda que *“a nível local, não encontramos empresas que tenham capacidade para responder às nossas necessidades. Por exemplo de fornecimentos ou serviços e então temos de nos deslocar para empresas da zona de Lisboa ou fora do país como por exemplo Dinamarca e Itália.”*

Desenvolvimento Empresarial, Económico e Regional

O entrevistado no que toca ao desempenho da empresa identifica o facto *“da procura do mercado internacional ter demonstrado um aumento desde o culminar da crise devido à nossa expansão para novos mercados”* como um indicador da melhoria do desempenho da empresa. Refere ainda que a capacidade empreendedora tem impacto no seu desempenho pois *“o mercado internacional é muito exigente, logo precisamos de uma qualidade superior para conseguir superar a concorrência desses mercados.”*

De modo a superar ou a igualar essa concorrência, maioritariamente a nível internacional, foi *“necessário fazer alguns investimentos, embora constantes, de forma a modernizar a*

empresa. A aposta na qualidade e na precaução para não ter erros e não ficar com mau nome no mercado. A satisfação deve ser feita desde a raiz.”

Quanto ao crescimento económico e regional, o entrevistado refere que não era a pessoa indicada para responder, pois para ele, o empreendedorismo e inovação apenas criam postos de trabalho.

O gestor é ainda da opinião que o empreendedorismo e inovação nas PME não possibilitam o desenvolvimento das regiões, expondo que *“uma empresa como a nossa, que vai buscar a matéria-prima fora, produz aqui e leva para fora novamente não gera riqueza regional. As empresas de produção preferem ficar em zonas mais baratas como a zona litoral, onde têm menos custos.”*

4.4. Caso 4: Albigel - Produtos Alimentares, Lda

Papel do Empreendedorismo e Inovação na empresa

Albigel é uma empresa localizada no distrito de Castelo Branco e emprega 14 colaboradores. É uma PME dedicada à comercialização de produtos alimentares congelados.

O empreendedorismo e inovação na empresa são fatores constantes onde a gerência aposta. Algumas estratégias como a organização interna de processos e métodos de operar foram tomadas, nomeadamente *“algumas tecnologias de forma a disponibilizar melhor informação para os comerciais, que permitem mostrar os produtos mais rapidamente, assim como as encomendas. Ainda permite saber detalhadamente as compras dos clientes.”* Este processo permitiu segundo o entrevistado, otimizar e controlar também os custos.

Apesar de o entrevistado concordar que está situado numa zona mais desfavorecida, é necessário fazer uma boa gestão de custos e apostar em sistemas que possam levar a empresa a ser eficiente. Para o entrevistado, esta atitude empreendedora e inovadora *“acelera os processos de trabalho e que as empresas possam criar mais postos de trabalho”*, refletindo-se no *“resultado líquido e uma subida no valor das vendas nestes últimos anos”*.

O maior entrave para o crescimento da empresa, assim como a aposta no empreendedorismo e inovação está ligada à *“burocracia e justiça”*. Reconhece também que numa zona mais desfavorecida *“existem menos recursos, a nível de informação e formação”*, sublinha também o empresário.

Desenvolvimento Empresarial, Económico e Regional

No parâmetro de desempenho empresarial, o entrevistado identifica a qualidade na prestação de serviços. Através dessa qualidade gerada pela aptidão empreendedora e inovadora, o principal resultado está à volta da sustentabilidade. Essa qualidade permite ainda “*fidelize clientes*”. De acordo com o entrevistado, “*se não formos empreendedores, ficamos desajustados e não conseguimos manter a sustentabilidade da empresa.*”

A relação entre empreendedorismo e desenvolvimento económico para o entrevistado está ligada em todos os sectores, pois possibilita uma melhor dinâmica dos mesmos. Esta vertente nas empresas proporciona uma “*procura de serviços noutras empresas, criando riqueza.*”

O papel das empresas, para o empresário, “*são as empresas que puxam pela região, pela criação de postos de trabalho. Apoiam ainda as regiões no seu desenvolvimento, participando junto das universidades e escolas, permitindo estes colaborarem com as empresas com pequenos trabalhos, seja em marketing ou criatividade.*” Finalizando, o entrevistado (Caso 4) menciona, “*não tenho dúvida que as empresas possibilitam o crescimento das regiões. No entanto, seria importante existir mais ajudas no interior para investirem*”

4.5. Caso 5: Joalpe - Industria de Expositores, S.A

Papel do Empreendedorismo e Inovação na empresa

A empresa Joalpe está localizada na zona Industrial de Tortosendo (Concelho da Covilhã), com ligação ao ramo de produção industrial. Foi fundada em 1988 e no momento tem 75 trabalhadores. Os seus mercados são os nacionais e internacionais, com uma maior parcela no segundo. Pode então afirmar-se que a empresa Joalpe é uma empresa ativa, procurando novos mercados e oportunidades de desenvolvimento.

Ao abordar assuntos sobre empreendedorismo e inovação, o entrevistado refere que se trata de uma empresa que acompanha sempre as necessidades do mercado. Este acompanhamento é feito com o “*desenvolvimento de novos produtos (dispomos de um gabinete de conceção e desenvolvimento de novos produtos ou de ideias de clientes), novas tecnologias, métodos produtivos. Estabelecemos novas parcerias perante as nossas necessidades.*”¹³

Recentemente de acordo com o entrevistado, algumas inovações no processo de fabrico, máquinas e tecnologia, organização da empresa a nível de comunicação e formação dos

¹³ Ver anexo 3. Documento disponibilizado pela Empresa sobre inovação e empreendedorismo.

funcionários foram essenciais para *“aumentar o volume de negócios e melhor controlo de custos. Conseguimos alargar o mercado, abrindo novos clientes. Melhoramos a capacidade de resposta e da qualidade dos nossos produtos.”*

O empreendedorismo pode-se afirmar como um fator importante para a inovação da empresa pois, de acordo com o empresário, *“sem empreendedorismo não conseguimos inovar.”* Daí a necessidade de *“analisar o mercado e as suas necessidades para poder inovar.”*

O fato de a empresa estar sediada numa zona economicamente mais desfavorecida, não impede que a empresa possa empreender e inovar, refere o entrevistado. Para isso, a estratégia da empresa passa pela *“presença em feiras internacionais do sector, para acompanhar a tendências do mercado. Visitas a países para analisar mercados, ver novas ideias e de novos produtos.”*

As maiores dificuldades que a empresa enfrenta para empreender e inovar estão relacionadas com os *“Timings”*. Com o mercado atual, *“os clientes querem o mercado para ontem”,* ou *“fazem mudanças”,* que têm de ser assimiladas pela empresa.

Desenvolvimento Empresarial, Económico e Regional

Na opinião do empresário (Caso 5), o desenvolvimento empresarial, reflete-se no *“resultado líquido da empresa”*. No entanto adiciona a *“abertura de novos mercados”,* o que por sua vez irá aumentar o número de clientes e *“não dependemos de só um mercado”*.

O empresário acrescenta este ponto referindo que o empreendedorismo e inovação na empresa aumentam a *“dinâmica da empresa”*. Este dinamismo permite a empresa competir com a concorrência a nível nacional, mas também a nível internacional. Embora esta última seja mais *“agressiva”,* o mercado é *“vasto o que permite os clientes terem mais que um fornecedor”*.

Quando abordados os assuntos de desenvolvimento económico e regional, o entrevistado não tem dúvida que o empreendedorismo e inovação possibilitam tanto o crescimento das empresas como das regiões. Segundo ele, *“cria-se valor através do empreendedorismo. Cria-se postos de trabalho o que a nível social são importantes. Com mais projetos e trabalho, podemos empregar mais trabalhadores”*.

Acrescenta ainda que o papel das empresas nas regiões passa pela criação de *“emprego, aumentando o poder de compra, de forma a aumentar a circulação de moeda. Sem as empresas locais, a economia estagna, as pessoas têm de sair das regiões”*. Este acontecimento é possível através do *“empreendedorismo e inovação para as empresas poderem crescer e consequentemente influenciar a região a crescer.”*

4.6. Caso 6: Sarjoi - Distribuição de bebidas, Lda

Papel do Empreendedorismo e Inovação na empresa

A empresa Sarjoi dedica-se à comercialização de bebidas e encontra-se localizada na Guarda. Deu início à sua atividade no ano 2000 e atualmente detém 10 trabalhadores. O Mercado de atuação está dividido entre o mercado nacional com maior enfoque no regional e internacional.

De forma a poder crescer no mercado, a empresa tem adotado algumas estratégias de empreendedorismo e inovação. Segundo o entrevistado, estas têm passado por um *“novo sistema informático, novos produtos e expansão de mercado, nomeadamente para fora de Portugal, mais concretamente com Espanha. Investimos também num pavilhão maior de forma a poder alugar o espaço a outras empresas que queiram iniciar atividade.”*

Reconhece no entanto que empreender e inovar em regiões economicamente mais desfavorecidas não é muito fácil e que o mais importante é *“ter uma boa relação com o cliente”* e dar alguns *“produtos novos, pois os clientes estão muitas vezes à espera de novidades”*.

Assim como nos casos anteriores, este gerente identificou o resultado líquido ou das vendas como principal efeito do empreendedorismo e inovação na empresa. O volume anual de investimento ronda até 30.000 euros o que reflete um retorno aproximado de 2%. Com o novo sistema informático investido, a empresa consegue *“ter informações mais detalhadas dos clientes, consumos, variações, entre outros dados.”*

O empresário quando questionado sobre as dificuldades que encontra para o empreendedorismo e inovação, refere que *“todos os investimentos que fazemos são de capitais próprios. Os acessos à banca são mais limitados. Muitas empresas têm dificuldade para fazer projetos, receber fundos para poder investir. Temos também alguma dificuldade interna na adaptação à mudança.”*

Desenvolvimento Empresarial, Económico e Regional

Um dos pontos que o gestor reconhece como indicador do desenvolvimento empresarial está relacionado com o cumprimento de objetivos que são estabelecidos todos os meses. Adiciona que o empreendedorismo e inovação permitem que os clientes tenham uma *“maior confiança nos nossos serviços”*, e que perante a concorrência, os clientes *“sentem um melhor serviço”*.

O empresário (caso 6) acredita que o empreendedorismo e inovação apoiam o desenvolvimento económico pois *“gera mais emprego, o que gera comércio e circulação de*

moeda” em especial nas zonas mais desfavorecidas ou regionais devido a influenciar “o aumento de postos de trabalho”.

Segundo o entrevistado, as empresas têm também um papel social, de apoio às associações e organizações; *“estando bem as empresas, podem ajudar a região, fazendo desenvolver outras organizações, ficando o bom nome da empresa”, sublinha ainda o entrevistado. Este menciona também que o empreendedorismo e inovação nas PME possibilitam o crescimento e desenvolvimento das regiões pois, “se as empresas tiverem crescimento e trabalho, dá nome também à região. Podem inovar, ter outros serviços, o que reflete a imagem da região perante outras, aumentando a procura de outras empresas por serviços e produtos da região.”*

5. “CROSS-CASES” e sua Discussão

5.1. O Papel do Empreendedorismo e Inovação nas Empresas

A tendência para o empreendedorismo e inovação são fatores constantes nas empresas/casos aqui estudados. Trata-se de ferramentas para o crescimento e desenvolvimento das empresas como forma de consolidar a sua posição no mercado. Esta posição é defendida também por Nybakk (2009) e Audretsch & Keilbach (2004).

Apesar das empresas se encontrarem em zonas economicamente mais desfavorecidas e dos seus recursos a nível financeiro, humano e tangível serem comparativamente inferiores (Saxena, 2012), que empresas que se encontrem no Litoral é através da escolha por um percurso empreendedor e inovador que as PME conseguem manter a sua competitividade (Cunha, 2004; OECD, 2004).

Neste sentido, o papel do empreendedorismo e inovação passa por uma estratégica que as empresas analisadas adotam como saída da conjuntura económica atual que se verifica em Portugal e na Europa (Conselho Europeu, 2013). Para estas empresas/casos estudadas, a opção de empreendedorismo e inovação são importantes para um caminho de crescimento e sustentabilidade. *“Sem empreendedorismo não conseguimos inovar”* (Caso 5) e *“se não formos empreendedores, ficamos desajustados e não conseguimos manter a sustentabilidade da empresa”* (Caso 4) e ainda, para o Caso 2, o empreendedorismo deve ser *“focado sempre na inovação”*.

Este percurso, segundo o Caso 6 *“gera mais emprego, o que gera comércio e circulação de moeda”*, pelo *“facto de apostar noutros mercados e a introdução de novos produtos, que tem impacto a nível interno pois teremos de aumentar a produção, aumentar a nossa capacidade fabril e ter mais trabalhadores”* (Caso 1). Ainda no Caso 2, defende o empreendedorismo como finalidade a inovação, pois *“ao gerar inovação, pretende-se aumentar o volume de negócio, abrir novos mercados e criar motivação dentro da empresa por algo novo, podendo gerar novas ideias por parte da gerência ou de algum trabalhador”*.

Para o Caso 5, *“cria-se valor através do empreendedorismo. Cria-se postos de trabalho o que a nível social são importantes. Com mais projetos e trabalho, podemos empregar mais trabalhadores”* o que se reflete também nos resultados das empresa, Como referido no Caso 1, *“temos conseguido uma melhor qualidade nos produtos, que é a nossa principal aposta, o que se tem refletido nos prémios ganhos”*.

O empreendedorismo e inovação nas empresas/casos constituem um importante mecanismo com vista a melhorar as capacidades das empresas para *“estar sempre distinto da*

concorrência” (caso 2) como refere também Porter (1990), especialmente em “ mercados internacionais são muito exigentes, logo precisamos de uma qualidade superior para conseguir superar a concorrência desses mercados.” (Caso 3)

Este caminho do empreendedorismo e inovação confere às empresas um contínuo desenvolvimento de produtos, processo produtivos, novas tecnologias e mercados (Szirmai et al., 2011). No Caso 5, o *“desenvolvimento de novos produtos (dispomos de um gabinete de conceção e desenvolvimento de novos produtos ou de ideias de clientes), novas tecnologias, métodos produtivos.”*, pois *“conseguimos alargar o mercado, abrindo novos clientes. Melhoramos a capacidade de resposta e da qualidade dos nossos produtos.”*. Este resultado pode ser observado como menciona o caso 3, de *“por exemplo estes anos de crise terem passado longe da empresa, com crescimento nas vendas”*.

Vários autores mencionam a importância do empreendedorismo e inovação como competência das empresas e dos agentes empreendedores para diferenciação de produtos, mercados ou processos (Carlino & Kerr, 2014; Government, 2014). Estas apostas das empresas está relacionada com o crescimento das empresas e seu desenvolvimento.

Para as empresas garantirem a satisfação dos clientes num mercado a procura pelo empreendedorismo e inovação tem sido uma aposta constante (Kamalian et al., 2011). Relacionado com este ponto, o Caso 6 cita que os clientes detêm uma *“maior confiança nos seus serviços”*, e que perante a concorrência, os clientes *“sentem um melhor serviço”*. Igualmente o caso 4 menciona que através desta característica, aumenta-se a qualidade permitindo também *“fidelizar clientes”*.

Com referência a Omar et al. (2009), algumas dificuldades reconhecidas para o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação, como são por exemplo, o acesso a financiamento, burocracias, facilidade em obter mão-de-obra especializada, tempo de resposta aos clientes ou ainda dificuldades em mudanças estruturais.

Na área financeira, empresas (Casos 1 e 6) indicam que *“dada a crise financeira, temos vindo a crescer, mas não a uma velocidade tão elevada como gostaríamos. As margens vão ficando mais curtas, pois algumas matérias-primas aumentam de valor” (Caso 1) e que muitas vezes devido a ser mais limitado o acesso à banca, “todos os investimentos que fazemos são de capitais próprios” (Caso 6).*

Igualmente a burocracia está presente nas empresas estudadas, no entanto, trazendo algumas dificuldades, pois atrasa processos ou impede o desenvolvimento das empresas (Bartlett & Bukvić, 2001). Estes acontecimentos podem ser vistos nos Casos 1 e 2, o que no segundo caso

“acaba-se por não conseguir avançar em muitos projetos”. Igualmente no caso 4, a burocracia torna-se um entrave para o desenvolvimento e crescimento das empresas no âmbito de empreendedorismo e inovação.

Segundo Creelman (2004), nas PME existe maior dificuldade na obtenção de mão-de-obra, o que reflete nas empresas quando procuram certos serviços especializados. Esta realidade é observada no caso 3 onde, *“não encontram empresas que tenham capacidade para responder às suas necessidades”* pelo que a empresa procura fora da sua região.

Segundo Kofjač et al. (2010), as empresas encontram dificuldades nos tempos de produção perante as exigências dos clientes pois a sua capacidade produtiva pode não ser suficiente ou por falta de conhecimento nas áreas. No Caso 5 verifica-se que os tempos de produção são uma dificuldade para o empreendedorismo e inovação, pois *“os clientes querem o mercado para ontem”*. Ainda no Caso 6, a adaptação aos conhecimentos nas áreas ou tecnologias surgem como um bloqueio para o empreendedorismo.

5.2 A Influência do Empreendedorismo e Inovação nas PME e nas Regiões

A propensão para as empresas se voltarem para o empreendedorismo e inovação esteve sempre presente nas seis empresas investigadas. Para garantir que a sua competitividade e crescimento possam continuar, desde cedo que apostam numa posição de empreendedorismo e inovação. Essa posição influencia não só as PME, mas também as regiões onde estão localizadas (Dijkstra et al., 2011; OECD, 2004).

Segundo Popova & Sharpanskykh (2010) e Takim & Akintoye (2002), existem determinados indicadores que mostram os resultados das empresas e do seu desempenho. Entre eles destacam-se: a qualidade de produtos ou serviços, criação de postos de trabalho, lucro, procura do mercado, produtividade e novos mercados. Para os Casos 1 e 4, o principal indicador está relacionado com a *“qualidade do produto ou do serviço”* que a empresa disponibiliza. Já no Caso 2, o entrevistado menciona que o indicador fundamental para o seu desempenho está relacionado com a *“consulta dos clientes”*, pois de momento não fazem divulgação expansiva dos seus produtos. Para o caso 3, o sinal que a empresa está a ter para um bom desempenho está relacionado com a *“procura do mercado internacional ter demonstrado um aumento desde o culminar da crise devido à expansão para novos mercados”*. Para o Caso 5, este desempenho está relacionado com o *“resultado líquido da empresa”*, ao passo que para o Caso 6 está associado com o *“cumprimento de objetivos que são estabelecidos todos os meses”*.

De acordo com o Audretsch & Keilbach (2004) e Fritsch & Müller (2005), o desempenho das empresas está relacionado com o empreendedorismo e inovação. Este desempenho é

alcançável segundo o Caso 1, pelo “facto de apostar noutros mercados e a introdução de novos produtos, vai ter impacto a nível interno pois teremos de aumentar a produção, aumentar a nossa capacidade fabril e ter mais trabalhadores”. Esta ideia é defendida por McMillan & Woodruff (2002) e Kim et al. (2006). Estes acontecimentos (Casos 2 e 4) permitem “aumentar a riqueza da empresa, gerar novos mercados, o aumento de colaboradores e clientes” e “uma procura de serviços noutras empresas, criando riqueza”, devirado de um melhor desempenho por parte da empresa (Carlino & Kerr, 2014; Acs & Varga, 2004). Este ponto verifica-se igualmente no mercado internacional pois segundo o Caso 3, “o mercado internacional é muito exigente, logo precisamos de uma qualidade superior”. O mesmo defende Elberse & Eliashberg (2003).

Um dos reflexos explícitos pelo Caso 5, como indicador de que a empresa está a ter um bom desempenho, está relacionado com o “*resultado líquido da empresa*” (e.g., Takim & Akintoye (2002). No último caso (Caso 6), o desempenho é apontado pelo cumprimento de “objetivos que são estabelecidos todos os meses”, sendo que na sua maioria é possível ultrapassá-los. Nas questões de desenvolvimento económico e Regional, muitos são os autores que abordam este assunto, nomeadamente, Dijkstra et al. (2011), Acs & Armington (2006) e Florida (2002).

No leque das empresas estudadas, todas à exceção do Caso 3, defendem que o empreendedorismo e inovação estão lado a lado com o desenvolvimento económico ou regional. Para o Caso 1, “se crescermos, é bom para as pessoas que estão connosco e podemos contratar novas pessoas” e, com este crescimento, as empresas podem apoiar a região quanto ao seu crescimento pois “traz mais pessoas para as regiões, que irão desenvolver outros projetos e atividades, com ideias novas”.

Para o segundo caso, o “*papel das empresas é principalmente social*”. Este papel é mencionado por Berisha-Namani (2009). Ainda a nível regional, “*com o aumento de vendas, teremos um aumento de colaboradores, aumentando os habitantes da região. Alguns não eram da zona, deslocaram-se e é lógico que isso tem impacto na região pois desenvolvem novos negócios e outras empresas também procuram mais a região*”.

No entanto, a nível regional a empresa (Caso 3) traz poucos benefícios e crescimento, pois “*uma empresa como a nossa, que vai buscar a matéria-prima fora, produz aqui e leva para fora novamente não gera riqueza regional*”. O mesmo conceito que as empresas empreendedoras e inovadoras não geram riqueza e desenvolvimento a médio prazo (Kritikos, 2014).

No caso 4 não existem dúvidas que as empresas possibilitam o crescimento das regiões. São as empresas que puxam pela região, pela criação de postos de trabalho. Apoiam ainda as regiões no seu desenvolvimento, participando junto das universidades e escolas, permitindo estes

colaborarem com as empresas com pequenos trabalhos, seja em marketing ou criatividade (Goddard & Kempton, 2011)

Igualmente o entrevistado do caso 5 menciona a importância do empreendedorismo e inovação a nível social para as regiões e também realçado, dado que “cria-se valor através do empreendedorismo”. A criação de “emprego, que aumenta o poder de compra, aumentando a circulação de moeda (Caso 6). Sem as empresas locais, a economia estagna, as pessoas têm de sair das regiões”. A circulação de moeda é um tema abordado por Smith (2005).

No último caso (Caso 6), defende-se que o empreendedorismo e inovação desenvolvem as regiões pois “gera mais emprego, o que gera comércio e circulação de moeda”. Acrescenta ainda que as empresas têm um papel social (Casos 2 e 5), porque “estando bem as empresas, podem ajudar a região, fazendo desenvolver outras organizações, ficando o bom nome da empresa.”

O Caso 6 finaliza afirmando que “se as empresas tiverem crescimento e trabalho, dá nome também à região. Podem inovar, ter outros serviços, o que favorece a imagem da região perante outras, aumentando a procura de outras empresas por serviços e produtos da região.”

Pode então referir-se que o empreendedorismo e inovação têm impacto tanto no desempenho da empresa (Audretsch & Keilbach, 2004) como no desenvolvimento económico e regional (Annoni & Dijkstra, 2013).

5.3 Análise Comparativa: uma Síntese

As empresas estudadas assumem, através do mecanismo de empreendedorismo e inovação a procura pela melhoria do seu desempenho. Aquelas englobam a conceção de novos produtos, equipamentos, métodos produtivos, processos organizacionais e pesquisa de novos mercados (Carlino & Kerr, 2014). Nesta vertente, as empresas procuram gerar um desenvolvimento e crescimento das suas organizações, consequentemente nas suas vendas, oferta de produtos e expansão de mercado, permitindo a sustentabilidade da empresa através de uma resposta mais eficaz e eficiente.

Embora não seja da opinião de todos os casos analisados, este desenvolvimento influencia o papel das empresas nas regiões onde estão estabelecidas. Este crescimento permite criar novos postos de trabalho, melhorar as condições dos trabalhadores, apoiar outras organizações da região e gerar mais riqueza e bem-estar social e profissional da região (Dijkstra et al., 2011).

A tabela seguinte mostra uma síntese, para cada uma das duas unidades de análise identificadas no presente estudo, os aspetos mais importantes retidos a partir das evidências empíricas obtidas em cada uma das PME estudadas.

Tabela 4: Análise Comparativa dos Casos.

Casos/Empresas	Empreendedorismo e Inovação	Desenvolvimento Económico e Regional
<p>Caso 1: Queijos Lourenço, Lda</p>	<p><u>Como:</u> produtos novos, expansão de mercado, imagem dos productos e equipamentos;</p> <p><u>Dificuldades:</u> Financeira e Burocracia</p>	<p><u>Indicador Desempenho:</u> qualidade do produto ou do serviço. Aumenta a produção, aumenta a capacidade fabril de trabalhadores;</p> <p><u>Desenvolvimento:</u> traz mais pessoas para as regiões, que irão desenvolver outros projetos e actividades, com ideias novas.</p>
<p>Caso 2: Grupo CasaCosta</p>	<p><u>Como:</u> Diferenciação do produto, extensão de mercado e métodos produtivos;</p> <p><u>Dificuldades:</u> Burocracia</p>	<p><u>Indicador Desempenho:</u> consulta dos clientes. Aumenta a riqueza da empresa, gera novos mercados, o aumento de colaboradores e clientes;</p> <p><u>Desenvolvimento:</u> com o aumento de vendas, teremos um aumento de colaboradores, aumentando os habitantes da região. Tem impacto na região pois desenvolvem novos negócios e outras empresas também procuram mais a região.</p>
<p>Caso 3: Frinox, Lda</p>	<p><u>Como:</u> decorações, imagem do produto, novos productos e expansão de mercado;</p> <p><u>Dificuldades:</u> Falta de mão-de-obra qualificada e fornecedores na região.</p>	<p><u>Indicador Desempenho:</u> Procura no mercado internacional e uma qualidade superior</p> <p><u>Desenvolvimento:</u> uma empresa como a nossa, que vai buscar a matéria-prima fora, produz aqui e leva para fora novamente não gera riqueza regional.</p>
<p>Caso 4: Albigel, Lda</p>	<p><u>Como:</u> Organização interna e tecnologias;</p> <p><u>Dificuldades:</u> Burocracia e Justiça</p>	<p><u>Indicador Desempenho:</u> qualidade do produto ou do serviço; aumenta a riqueza da empresa, gera novos mercados, o aumento de colaboradores e clientes;</p> <p><u>Desenvolvimento:</u> são as empresas que puxam pela região, pela criação de postos de trabalho.</p>

Caso 5: Joalpe, S.A	<u>Como:</u> novos produtos, novas tecnologias, métodos produtivos e parcerias; <u>Dificuldades:</u> Tempo de resposta aos clientes	<u>Indicador Desempenho:</u> Resultado Líquido ao fim do ano. <u>Desenvolvimento:</u> A nível social para as regiões, dado que “ <i>cria-se valor através do empreendedorismo</i> ”.
Caso 6: Sarjoy, Lda	<u>Como:</u> novo sistema informático, novos produtos, expansão de mercado e infraestruturas <u>Dificuldades:</u> Acesso a financiamento e adaptabilidade às mudanças	<u>Indicador Desempenho:</u> cumprimento de objectivos <u>Desenvolvimento:</u> gera mais emprego, o que gera comércio e circulação de moeda. Detêm também um valor social

Fonte: Elaboração própria.

6. Conclusões e implicações

Numa economia onde a divergência dos mercados metropolitanos e urbanos é cada vez maior, a exigência do mercado para as empresas que se encontram em zonas economicamente mais desfavorecidas é também ela maior. Neste sentido, o papel do empreendedorismo e da inovação para as PME, assim como para as regiões onde se inserem constituem ferramentas importantes para o seu desenvolvimento económico.

Como inicialmente mencionado, os objetivos deste estudo foram a identificação dos motivos e fatores que levam a empreender e a inovar as PME em regiões mais desfavorecidas, bem como mostrar como estes dois fenómenos podem possibilitar o crescimento e desenvolvimento das PME, assim como no desenvolvimento das regiões onde se encontram.

Para alcançar estes objetivos, optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa, com o recurso a seis empresas de dois distritos do interior de Portugal: Castelo Branco e Guarda (Beira Interior). Mais precisamente, dentro da estratégia de investigação qualitativa, recorreu-se ao método de estudos de caso múltiplos, onde a recolha de dados incidiu na realização de entrevistas pessoais, análise documental e triangulação dos dados adquiridos. Estas técnicas visam gerar uma recolha rica em informação de forma a criar um desenvolvimento de teoria sólido.

Neste estudo concluiu-se que o empreendedorismo e a inovação demonstram ser ferramentas relevantes para o crescimento e sustentabilidade das PME e, conseqüentemente, das regiões onde se localizam. A importância para as regiões é mencionada na generalidade dos casos aqui estudados, já que se cria valor nelas através do empreendedorismo. Existe a criação de emprego e aumenta-se o poder de compra. Pode-se ainda inovar e ter outros serviços, o que reflete uma boa imagem de uma região perante outras. Ainda com a fixação de empresas em regiões do interior, pode-se aumentar o número de colaboradores, aumentando os habitantes nessa região.

Os resultados mostram também que a aposta no empreendedorismo e na inovação pode ser uma via para a saída e sobrevivência das empresas, já que permitem explorar novos mercados, novos produtos, equipamentos ou processos, permitindo manter a sua competitividade nacional e entrar em mercados internacionais.

No caso das empresas em estudo, as suas estratégias passam muito pela capacidade empreendedora e de inovação como formas de melhorar a qualidade dos seus produtos, assim como também tornar uma oferta mais alargada. Nestas circunstâncias, as PME alargam o seu leque de clientes, expandem-se por novos mercados, aumentam as vendas, diferenciam-se da concorrência e melhoram o seu desempenho organizacional.

É ainda de realçar que esta investigação poderá disponibilizar informações e servir de *benchmarking* para as empresas ou regiões que optem por estratégias de empreendedorismo e inovação como métodos para um desempenho mais eficiente, bem como para o desenvolvimento das regiões onde estão localizadas.

Para os gestores, empresários e empreendedores que tenham as suas empresas localizadas em regiões economicamente desfavorecidas, algumas sugestões/recomendações ficam aqui também expostas:

- a) Em virtude da dificuldade em obter financiamentos, as empresas poderão procurar outras fontes de financiamento além do sistema bancário, apoiando-se nas associações empresariais que detêm conhecimento da matéria;
- b) Apoiar ou desenvolver áreas de inovação e empreendedorismo nas empresas, podendo gerar novas oportunidades;
- c) Promover parcerias com outras empresas, universidades e associações, para apoiar o empreendedorismo e inovação, são formas de identificar novas oportunidades, serviços, processos e conhecimentos;
- d) Aumentar a formação formal e informal, facilitando o acesso aos colaboradores a temas de empreendedorismo e inovação, em especial nas PME em regiões mais desfavorecidas, é uma estratégia a considerar;
- e) Atrair possíveis colaboradores com talento e novos conhecimentos nas áreas de empreendedorismo, inovação ou marketing, poderá absorver e/ou minimizar algumas dificuldades geradas pela “falta de mão-de-obra qualificada”.

Este estudo não esteve isento de limitações. Uma vez que a metodologia adotada está relacionada com a análise qualitativa, uma das limitações prende-se com o fato dos resultados não poderem ser generalizados. A amostra do estudo incidiu sobre seis PME o que gerou dados apenas para estes casos selecionados. Um maior número de empresas de diferentes regiões e setores de atividade poderá revelar dados diferentes, aumentando também a confiança dos estudos e a obtenção de resultados mais concretos. Outra limitação está relacionada com a escassez de tempo a fim de aprofundar ainda mais este estudo.

Verificada a importância do empreendedorismo e da inovação não só para as empresas mas também para as regiões onde estão estabelecidas, será pertinente o desenvolvimento de novos estudos nestas áreas no futuro. Uma vez que esta investigação se baseou numa região específica de Portugal (Beira Interior), será interessante também explorar o mesmo tema em outras regiões de Portugal, tal como a região do litoral. O desenvolvimento de outros estudos em regiões diferentes permitirá ainda estabelecer uma análise comparativa, a fim de averiguar a significância dessas diferenças geográficas e mesmo culturais.

Uma outra linha de estudos futuros passa pela análise do impacto do empreendedorismo e da inovação entre regiões de diferentes países com o intuito de desenvolver novas estratégias e políticas de apoio ao desenvolvimento das empresas localizadas e fixadas em regiões desfavorecidas.

Referências

ACS, Z. & STOREY, D. (2004): Introduction: Entrepreneurship and Economic Development, *Regional Studies*, 38(8), 871-877.

ACS, Z. J. & ARMINGTON, C. (2004), "Employment Growth and Entrepreneurial Activity in Cities". *Regional Studies*, 38(8), 911-928.

ACS, Z.J. & ARMINGTON, C. (2006), "Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth", *Cambridge University Press*.

ACS, Z.J. & VARGA, A. (2004), "Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change", *Small Business Economics*, 24(3), 323-334.

ACS, Z.J. (2008), "Foundations of high impact entrepreneurship", *Jena economic research papers*, No. 2008,060.

AJZEN, I. (1991), "The Theory of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

AMORÓS, J. & BOSMA, N. (2014), "Global Entrepreneurship Monitor 2013 Report", *Recovered on February, 28, 2014*.

ANNONI P. & DIJKSTRA L. (2013), "EU Regional Competitiveness Index, RCI 2013", *Joint Research Center Scientific and Policy Reports*, European Commission.

ARDICHVILI, A., CARDOZOB, R. & RAY, S. (2003) "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.

ASHEIM, B. T. et al. (2006), "Constructing regional advantage: principles-perspectives-policies", Final report from DG Research Expert Group on "Constructing Regional Advantage".

AUDRETSCH, D. B. & KEILBACH, M. (2004) "Entrepreneurship Capital and Economic Performance", *Regional studies*, 38(8), 949-959.

AUDRETSCH, D.B. & FRITSCH, M. (2002), "Growth Regimes over Time and Space", *Regional Studies*, Vol. 36(2), 113-124.

AUDRETSCH, D.B. (2003), "Entrepreneurship A survey of the literature", Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

AWANG et al. (2015), "Strategic Entrepreneurship Model for Economic Transformation: Malaysian Evidence", *Asian Social Science*, 11(7), 19-34.

BAREGHEH, A., ROWLEY, J. & SAMBROOK, S. (2009), "Towards a multidisciplinary definition of innovation", *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.

BARROS, A.A. & PEREIRA, C.M.M.A. (2008), "Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica", *RAC, Curitiba*, 12(4), 975-993.

BARTLETT & BUKVIĆ. (2001), "Barriers to SME Growth in Slovenia", *Economic Policy in Transitional Economies*, 11(2), 177-195.

BAUMOL, W.J. (1990), "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive", *Journal of Political Economics*, 98(5), 893-92.

BAUMOL, W.J. (2002), "Entrepreneurship, Innovation and Growth: The David-Goliath Symbiosis", *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 7(2), 1-10.

BAUMOL, W.J. (2004), "Education for Innovation: Entrepreneurial Breakthroughs vs. Corporate Incremental Improvements", *Working Paper 10578, National Bureau of Economic Research*, Cambridge, MA.

BAUMOL, W.J., LITAN, R.E. & SCHRAMM, C.J. (2007), "Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity", Yale University.

BELL, J. (2005), "Doing Your Research Project: A guide for first-time researchers in education, health and social science", *Open University Press*, 4^a ed.

BERISHA-NAMANI, K.M. (2009), "The Role of Information Technology in Small and Medium Sized Enterprises in Kosova", Fulbright Academy 2009 Conference.

BOSMA, N., PRAAG, M.V. & WIT, G. (2000), "Determinants of Successful Entrepreneurship", *Research report 0002/E*.

BRAZEAL, D.V. & HERBERT, T.T. (1996), "The Genesis of Entrepreneurship: Change, Innovation, And Creativity" California State Polytechnic University (online) <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1996/USASBE/96usa283.txt>.

BRIKCI, N. (2007), "A Guide to Using Qualitative Research Methodology", Research Officer, MSF UK.

BRUTON, G.D., AHLSTROM, D. & OBLOJ, K. (2008), "Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 1-14.

CAMPBELL, J.R. & FISHER, J.D.M. (1998), "Organisational flexibility and employment dynamics at young and old plants", *Working Paper 6809*, Cambridge, MA.

CAMPOS, C.J. (2004), “MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde”, *Rev Bras Enferm*, Brasília, 57(5), 611-614.

CANTILLON, R. (1755 [2010]), “Essai sur la Nature du Commerce en General”, Tradução para inglês por Saucier, C., com edição por Thornton, M., *Ludwig Von Mises*, 2010.

CARLINO, G. & KERR, W.R. (2014), “Agglomeration and Innovation”, *Regional and Urban Economics*, Vol. 5A e 5b.

CARREE, M.A. & THURIK, A.R. (2002), “The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth”, *International Handbook of Entrepreneurship Research*.

CASSON, M. (1982 [2003]), “The Entrepreneur: An Economic Theory”, Second Edition, *University of Reading*, UK.

CHANDLER, JR.A.D. (1962), “Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise”, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

CHONG, W.Y. (2012), “Critical Success Factors for Small and Medium Enterprises: Perceptions of Entrepreneurs in Urban Malaysia”, *Journal of Business and Policy Research*, 7(4), December 2012 Issue, 204-215.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. (2004), “Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship”, COM (2004) 70 final, Brussels.

COMMISSION, E. (2010), “Investing in Europe’s future. Fifth report on economic, social and territorial cohesion”, Brussels.

COMMISSION, E. (2014), “Innovation Union Report 2013 Competitiveness”, *Research and Innovation.*, EUR 25650 EN, Luxembourg.

COUNCIL. E. (2013) “EUROPEAN COUNCIL 24/25 OCTOBER 2013, CONCLUSIONS”, EUCO 169/13, Brussels.

CREELMAN, D. (2004), “Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises”, Human Capital Institute.

CREPELL, P. & HANSEN, E. (2008), “Work Climate, Innovativeness, and Firm Performance: In Search of a Conceptual Framework”, *Canadian Journal of Forest Research*, 38, 1703-1715.

CREPELL, P. (2007), “Organizational Climate and Innovativeness in the Forest Products Industry”, Oregon State University (Doctoral dissertation).

CUNHA, C.M.O. (2004), “O Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas Estudo de caso no pós start-up”, Universidade de Aveiro.

DANTAS, E.B. (2008), “Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo”, Universidade de Brasília.

DAVIDSSON, P. (1995), “Determinants of Entrepreneurial Intentions”, Artigo preparado para *RENT IX Workshop*, Piacenza, Italy, Nov. 23-24, 1995.

DELGADO, MERCEDES, MICHAEL E. PORTER, & SCOTT STERN. “Clusters and Entrepreneurship.” *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495-518.

DEX, S. & SCHEIBL, F. (2002), “SME and Flexible Working Arrangements”, *The Polity Press*, Bristol, UK.

DIJKSTRA, L., ANNONI, P. & KOZOVSKA, K. (2011), “A new regional competitiveness index: theory, methods and findings”. *European Union Regional Policy Working Papers*, (2), 2011.

DING, S. & KNIGHT, J. (2011), ‘Why Has China Grown So Fast? The Role of Physical and Human Capital Accumulation’, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*.

DOUGLAS, E.J. & SHEPHERD, D.A. (2002), “Self-employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization”. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 26(3), 81-90.

DRUCKER, P. (1998) “A PROFISSÃO DE ADMINISTRADOR”, Editora Pioneira, São Paulo, 1998, (Livro com 187 páginas, compilado em 18).

DRUCKER, P.F. (1985 [1993]), “Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles”, London, UK.

DRUCKER, P.F. (1998), “The Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*. November-December 1998, 76(6), 149-57.

EISENHARDT, K.M. (1989), “Building Theories From Case Study Research”, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

ELBERSE, A. & ELIASHBERG, J. (2003), “Demand and Supply Dynamics for Sequentially Released Products in International Markets: The Case of Motion Pictures”, *Marketing Science*, 22(2), 329-354.

FAGERBERG, J. (2003), “Innovation: A Guide to the Literature”, University of Oslo.

FLORIDA, R. (2002), “Entrepreneurship, Creativity, and Regional Development”, *The emergence of entrepreneurship policy*, 39-58.

- FLORIDA, R. (2003), "Cities and the Creative Class", *City & Community*, 2(1), 3-19.
- FRITSCH, M. & MUELLER, P. (2005), "The Persistence of Regional New Business Formation - Activity over Time - Assessing the Potential of Policy Promotion Programs", *Journal of Evolutionary Economics*, 17(3), 299-315.
- GAGLIARDI ET AL., (2013), "Annual Report on European SMEs 2012/2013", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm.
- GEM (2008), "Global Entrepreneurship Monitor 2008", *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBPQ, 2009.
- GEM PORTUGAL. (2010). "GEM Portugal 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo".
- GEM PORTUGAL. (2012). "GEM Portugal 2012 - Estudo sobre o Empreendedorismo".
- GIL, A.C. (1985 [2008]), "Métodos e técnicas de pesquisa social", 6ª ed., São Paulo: Atlas.
- GODDARD, J. & KEMPTON, L. (2011), "Connecting universities to regional growth: a practical guide", *S3 Platform, Sevilha*. Lorentzen, J., Muller, L., Manamela, A. and Gastrow, M. (2011), "Smart specialisation and global competitiveness: Multinational enterprises and location-specific assets in Cape Town", *African Journal of Business Management*, 5(12), 4782-4791.
- GODOY, A.C. (1995), "Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais", *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(3), 20-29.
- GOVERNMENT, A. (2014), "Industry Innovation and Competitiveness Agenda: An action plan for a stronger Australia".
- GREEN PAPER (2003), "The Commission's Green Paper: Entrepreneurship in Europe", *Session 2002-03, 34th Report*, European Union Committee, London.
- GRIES, T. & NAUDÉ, W. (2008), "Entrepreneurship and structural economic transformation", *Research paper UNU-WIDER*, No. 2008.62, ISBN 978-92-9230-112-5.
- GRIFFIN C. (2004), "The Advantages and Limitations of Qualitative Research in Psychology and Education", University of Bath, UK, 2, 3-15.
- GUERRERO, M. & URBANO, D. (2010), "The development of an entrepreneurial university", *The journal of technology transfer*, 37(1), 43-74.
- GUPTA, P. D., GUHA, S., & KRISHNASWAMI, S. S. (2013), "Firm growth and its determinants", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1-15.

HART, D.M. (2003), "The Emergence of Entrepreneurship Policy. Governance, Start-ups, and Growth in the U.S. Knowledge Economy". *Cambridge University Press*.

HASHI, I. & KRASNIQI, B.A. (2010) "Entrepreneurship and SME growth: evidence from advanced and laggard transition economies", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(5), 2011, 456-487.

HAUSMANN, R. & RODRIK, D. (2003), "Economic Development as Self-Discovery", *Journal of development Economics*, 72(2), 603-633.

HÉBERT, R.F. & LINK, A.N. (1989), "In Search of the Meaning of Entrepreneurship", *Small Business Economics*, 1, 39-49.

HEKKERT ET AL. (2007), "Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change", *Technological Forecasting & Social Change*, 70, 413-432.

HOLTZ-EAKIN, D. & KAO, C. (2003), "Entrepreneurship and Economic Growth: The Proof Is in the Productivity", *Syracuse University Center for Policy Research Working Paper*, (50).

IFDEP, Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal. (2015), "Empreendedorismo nas Comunidades Imigrantes. Um Olhar sobre Portugal, 2015"

INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2010), "Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas, 2008".

INSTITUTE FOR COMPETITIVENESS & PROSPERITY. (2012), "Small business, entrepreneurship, and innovation". Toronto, Ontario.

JOVANOVIC, B. (1982), "Selection and the Evolution of Industry", *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 50(3), 649- 670

JULIEN, P.A. (2007), "Theory of Local Entrepreneurship in the Knowledge Economy", Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

KAMALIAN, A.R., YAGHOUBI, N.M. & ELYASKORDI, A. (2011), "Entrepreneurship Development in the Organization and its Role in Entrepreneurship Strategy", *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1).

KIM, P.H., ALDRICH, H.E. & KEISTER, L.A. (2006), "The Impact of Financial, Human, and Cultural Capital on Entrepreneurial Entry in the United States", *Small Business Economics*, 27, 5-22.

KNOWLES, C., HANSEN, E. & SHOOK, S. (2007), "Measuring innovativeness in the North American softwood sawmilling industry using three methods". *Canadian Journal of Forest Research*, 38, 363-375.

- KOFJAČ, D., KNAFLIČ, A. & KLJAJIĆ, M. (2010), “Development of a Web Application for Dynamic Production Scheduling in Small and Medium Enterprises”, *Research Papers*, 43(3).
- KRITIKOS, A.S. (2014), “Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth”, *IZA World of Labor 2014*, 8
- LAWSON, B. & SAMSON, D. (2001), “Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach”, *International Journal of Innovation Management*, 5(3), (September 2001), 377-400.
- LUCAS, JR.R.E. (1988), “On the Mechanics of Economic Development”, *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.
- LUMPKIN, G.T. & DESS, G.G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- MAILLAT, D. (2000), “Milieux et dynamique territoriale de l'innovation”, *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, 2, 199-218.
- MARSHALL, A. (1890 [2011]), “*Principles of Economics*”, Edição n.8, MacMillan, London.
- MARZOCCHI, C., RAMLOGAN, R. & GAGLIARDI, D. (2013), “Brief on INNOVATION PERFORMANCE”, *Manchester Institute of Innovation Research*, Manchester, UK.
- MCMILLAN, J. & WOODRUFF, C. (2002), “The Central Role of Entrepreneurs in Transition Economies”, *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 153-170.
- MCMILLAN, M. & RODRIK, D. (2011), “Globalization, Structural change, and Productivity Growth”, (No. w17143). National Bureau of Economic Research.
- MICHELACCI, C. (2002), “Low returns in R&D due to the lack of entrepreneurial skills”, *The Economic Journal*, 113(484), 207-225.
- MILL, J.S. (1885 [2009]), “Principles Of Political Economy”, *The Project Gutenberg EBook*.
- MISRA, S. & KUMAR, E.S. (2000), “Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour”, *Journal of Entrepreneurship 2000*, 9, 135-154.
- MONCHUK, D.C. & MIRANOWSKI, J.A. (2010), “The Impacts of Local Innovation and Innovative Spillovers on Employment and Population Growth in the U.S. Midwest”, *Journal Regional Analysis Policy*, 40(1), 61-70.
- NAUDÉ, W. (2013), “Entrepreneurship and Economic Development: Theory, Evidence and Policy”, *IZA Discussion Paper No. 7507*.

NG, H.S. & KEE, D.M.H., (2012), “Development of Intangible Factors for SME Success in a Developing Country”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 198-213.

NYBAKK, E. (2009), “Innovation and Entrepreneurship in small firms: The influence of entrepreneurial attitudes, external relationships and learning orientation”, Norwegian University of Life Sciences.

OECD (2000), “Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach”.

OECD (2010), “SMEs, Entrepreneurship and Local Development in the Marche Region, Italy”, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, CFE.

OECD. (2004), “Promoting Entrepreneurship and Innovative Smes in a Global Economy: Towards a more Responsible and Inclusive Globalisation”, 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Istanbul, Turkey.

OMAR, S.S.B., AROKIASAMY, L. & ISMAIL M. (2009), “The Background and Challenges Faced by the Small Medium Enterprises. A Human Resource Development Perspective”, *International Journal of Business and Management*, 4(10), 95.

PALANGKARAYA, A., SPURLING, T. e WEBSTER, E. (2014), “Is science-based innovation more productive? A firm-level study”, *Australian Council of Learned Academies*.

PETERS, L.D. (2005), “Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research”, *Journal of Marketing Management*, 21, 463-467.

POPOVA, V., & SHARPANSKYKH, A. (2010), “Modeling organizational performance indicators”. *Information Systems*, 35(4), 505-527.

PORTER, M. (2007), “Clusters and Economic Policy: Aligning Public Policy with the New Economics of Competition”, *Cambridge: Harvard Business School*.

PORTER, M.E. (1979), “The Structure Within Industries and Companies Performance”, *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227.

PORTER, M.E. (1990), “The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*.

PORTER, M.E. (1998), “Clusters and the new Economics of competition”, *Harvard Business Review*.

PORTER, M.E. (2000), “Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy”, *Economic Development Quarterly* 2000; 14; 15.

PRAAG, C.M. & VERSLOOT, P.H. (2007), "What Is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research" *IZA Discussion Paper No. 3014*.

REI, C. (2007), "Breve Digressão Teórica sobre as Determinantes da Produtividade", *Revista da Ciência da Administração - versão eletrônica*, 1.

REYNOLDS, P., BYGRAVE, W., AUTIO, E. e COLLEGE, B. (2004), "Global Entrepreneurship Monitor 2003". Global Report 2004, Kansas City, Missouri: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

REYNOLDS, P.D., MICHAEL HAY, M. & KAUFFMAN, C. (1999), "Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report". Kansas City, Missouri: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

ROBBINS, L. (1968), "The Theory of Economic Development in the History of Economic Thought", MacMillan, London.

ROCHA, H.O. & STERNBERG, R. (2005), "Entrepreneurship: The Role of Clusters Theoretical Perspectives and Empirical Evidence from Germany", *Small Business Economics*, 24, 267-292.

ROCHA, V.C. (2012), "The Entrepreneur in Economic Theory: From an Invisible Man toward a New Research Field", *School of Economics and Management*, University of Porto.

S. VENKATARAMAN (1997), "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, 119-138.

SAK, G. & TAYMAZ, E. (2004), "How flexible are small firms? An analysis on the determinants of flexibility", *Working Paper 0416*, apresentado no 11º Annual Conference, Beirut, Lebanon, 14-16 December.

SANER, R. & YIU, L. (2003), "ROI + Training = ISO 10015!", *World Investment Report*, Centre for Socio-Eco-Nomic Development, Geneva.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. (2009), "*Research methods for business students*", 5ª ed., UK.

SAUTET, F.E. (2002), "*An Entrepreneurial Theory of the Firm, with a foreword by Israel M.Kirzner*", Routledge.

SAXENA, S. (2012), "Problems Faced By Rural Entrepreneurs and Remedies to Solve", *Journal of Business and Management*, 3(1), (July-Aug. 2012), 23-29

SAY, J.B. (1880 [2001]), "*A Treatise on Political Economy*". 4ª Edição em francês por C. R. Prinsep, M. A.

SCHUMPETER, J.A. (1952 [2003]), “Capitalism, socialism and democracy”. Edição publicada por Taylor e Francis e-Library, 2003.

SCHWAB, K. (2014), “The Global Competitiveness Report”, *World Economic Forum*, Geneva.

SHANE, S. e S. VENKATARAMAN. (2000), “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

SMITH, A. (2005), “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” *An Electronic Classics series Publication*.

Stam, E. & Wennberg, K. (2009), “The roles of R&D in new firm growth”. *Small Business Economics*, 33(1), 77-89.

STEL, A.V., CARREE, M., & THURIK, R. (2005). “The effect of entrepreneurial activity on national economic growth”. *Small business economics*, 24(3), 311-321.

STEWART, W.H.JR., WATSON, W.E., CARLAND, J.C. & CARLAND, J.W. (1998), “A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers”, *Journal of Business Venturing*, 14, 189-214.

SZIRMAI, A., NAUDÉ, W. & GOEDHUYS, M. (2011) “Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development: An Overview”, *Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development, Oxford*, 3-32.

TAKIM, R. & AKINTOYE, A. (2002), “Performance indicators for successful construction project performance”. In: Greenwood, D (Ed.), 18th Annual ARCOM Conference, 2-4 September 2002, University of Northumbria. *Association of Researchers in Construction Management*, 2, 545-55.

TERENCE, A.C.F. & FILHO, E.E. (2006), “Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais”, *XXVI ENEGEP* - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

VIDAL-SUÑÉ, A. & LÓPEZ-PANISELLO, M.B. (2013), “Institutional and economic determinants of the perception of opportunities and entrepreneurial intention”, *Investigaciones Regionales*, 26, 75-96.

WEBER, M. (1930 [2005]), “The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism”, Primeira Publicação em 1930, com uma nova introdução de Anthony Giddens.

WENNEKERS, S. e R. THURIK, R. (1999), “Linking entrepreneurship and economic growth”, *Small Business Economics*, 13, 27-55.

WIKLUND, J. (1999), “The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation - Performance Relationship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-48.

XAVIER, S.R., KELLEY, D., KEW, J., HERRINGTON, M. & VORDERWÜLBECKE, A. (2012), “Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report”, Global Report (<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>).

ZHOU, H. & WIT, G. (2009), “Determinants and dimensions of firm growth”, *scientific analysis of entrepreneurship and sme*.

Anexos

Anexo 1

Guião de Entrevista

Em primeiro lugar, agradeço por ter concordado em participar nesta entrevista que visa junto das PME's da Região de Castelo Branco e Guarda, recolher informações sobre como o empreendedorismo e Inovação influenciam o desempenho das empresas e o desenvolvimento das regiões onde estão estabelecidas.

Com esta recolha de informação pretende-se obter dados para complementar o estudo no âmbito da Tese de Mestrado pela Universidade da Beira Interior no curso de Empreendedorismo e Criação de Empresa, cujo tema é "A Influência do Empreendedorismo e Inovação no Desempenho das PME's nas Regiões mais Desfavorecidas".

Âmbito

Com foco na atividade empreendedora e inovadora das PME sediadas nas regiões de Castelo Branco e Guarda. Uma vez que este tema se encontra pouco trabalhado na Região, pelas suas especificidades e crescente importância do papel das PME como fator impulsionante no que diz respeito ao desenvolvimento das empresas bem como das regiões onde estão inseridas, justifica-se a sua abordagem e relevância neste projeto de tese

Objetivos

Com a realização da Tese, pretende-se compreender:

- A) Como empreendem e inovam as PME's em regiões mais desfavorecidas?
- B) O empreendedorismo e inovação nas PME's possibilitam o crescimento e desenvolvimento das empresas, assim como o desenvolvimento das regiões?

Informações complementares:

A entrevista terá a duração entre trinta minutos e uma hora, realizando-se presencialmente nas sedes das empresas.

A seguinte entrevista divide-se em 3 partes. Numa primeira, o Historial da pessoa entrevistada e da Empresa. Segundo, Empreendedorismo e Inovação nas PME's. Terceiro, qual a influência do Empreendedorismo e Inovação no desenvolvimento das Regiões.

Para cada parte, são desenvolvidas várias questões. Para fundamentar algumas das questões, será sempre pedido ao entrevistado que possa fornecer documentos, informações, que possam suportar os dados que estão a ser recolhidos.

I Parte

Pessoa responsável pelo Inquérito:

Nome: _____

Apelido: _____

Função na empresa: _____

Telefone: _____

E-mail: _____

Sexo

Feminino

Masculino

Idade

Resposta:

Indique o nível de instrução mais elevado que concluiu

Não sabe ler nem escrever / ensino primário incompleto

4º Ano

6º Ano

9º Ano

12º Ano de escolaridade

Bacharelato

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado ou doutoramento

Informação geral da Empresa

Nome da Empresa: _____

Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC):

Atividade principal CAE:

Descrição da CAE: _____

Morada:

Código Postal:

Município: _____

Telefone: _____

Fax: _____

Website www. _____

E-mail: _____

Faz parte de um grupo de empresas?

Sim, Em que país se localiza a sede do grupo? _____

Nome do grupo: _____

Não

Em que ano foi criada a Empresa

Resposta:

Número de sócios

Total:

Homens:

Mulheres:

Número de Trabalhadores

Resposta:

A empresa é Privada ou Pública?

Privada

Pública

Em qual dos seguintes sectores está incluída a sua Empresa?

Sector do TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação)

Produção industrial

Construção

Comércio e restauração

Transporte e comunicações

Serviços financeiros, imobiliários e empresas

Serviços pessoais e atividades sociais

Agricultura

Farmacêutica

Outros produtos / serviços

Indique quais os mercados geográficos dos bens ou serviços vendidos pela empresa:

A. Mercado Local/regional

B. Mercado Nacional

C. Mercado Internacional

II Parte

Empreendedorismo e Inovação nas PME

Quais as estratégias de empreendedorismo que adota na sua empresa?

Como empreende e inova na empresa estando esta estabelecida numa zona considerada economicamente desfavorecida?

Que influência tem as atitudes empreendedoras na inovação na sua empresa?

Que efeito tem o empreendedorismo na inovação e no desenvolvimento empresarial?

Que tipo de inovações introduziu nos últimos anos?

Quais foram os principais resultados das inovações que introduziram desde que criou a sua empresa?

Qual é o volume anual aproximado de investimento em I&D?

Até 30.000 euros

Entre 30.001 e 100.000 euros

Entre 100.001 e 250.000 euros

Mais de 250.001 euros

Qual a percentagem estimada de retorno desse investimento?

Zero por cento

Entre 1-5 por cento

Entre 6-10 por cento

Entre 11-15 por cento

Entre 16-20 por cento

Nenhum produto novo ou melhorado

Quais as maiores dificuldades que encontra numa ação empreendedora e inovadora na sua empresa nestes últimos anos?

Desempenho da Empresa e das PME

Na sua opinião, quais são os fatores / indicadores chave para o desempenho da sua empresa?

Em que medida a capacidade empreendedora e Inovadora da empresa têm impacto no seu desempenho?

De que modo a capacidade Empreendedora e inovadora permitem a sua empresa estar a um nível mais competitivo que a restante concorrência?

III Parte

Desenvolvimento Regional

Que influência tem as atitudes empreendedoras no desempenho do desenvolvimento económico?

Que papel tem as empresas no que diz respeito ao desenvolvimento Regional?

O empreendedorismo e inovação nas PME's possibilitam o crescimento e desenvolvimento das regiões?

Documentos Complementares

Jornais onde esteja referida a empresa por iniciativas empreendedoras e inovadoras.

Certificados ou diplomas.

Outras referências/documentos.

Obrigado pela sua colaboração

Assinatura Responsável

Anexo 2

Certificado PME líder 2014 Lourenço & Filhos, Lda



PME líder '14

A Caixa Geral de Depósitos atribui este Diploma a

Lourenço & Filhos, Lda.

Em reconhecimento pela distinção Líder de 2014.

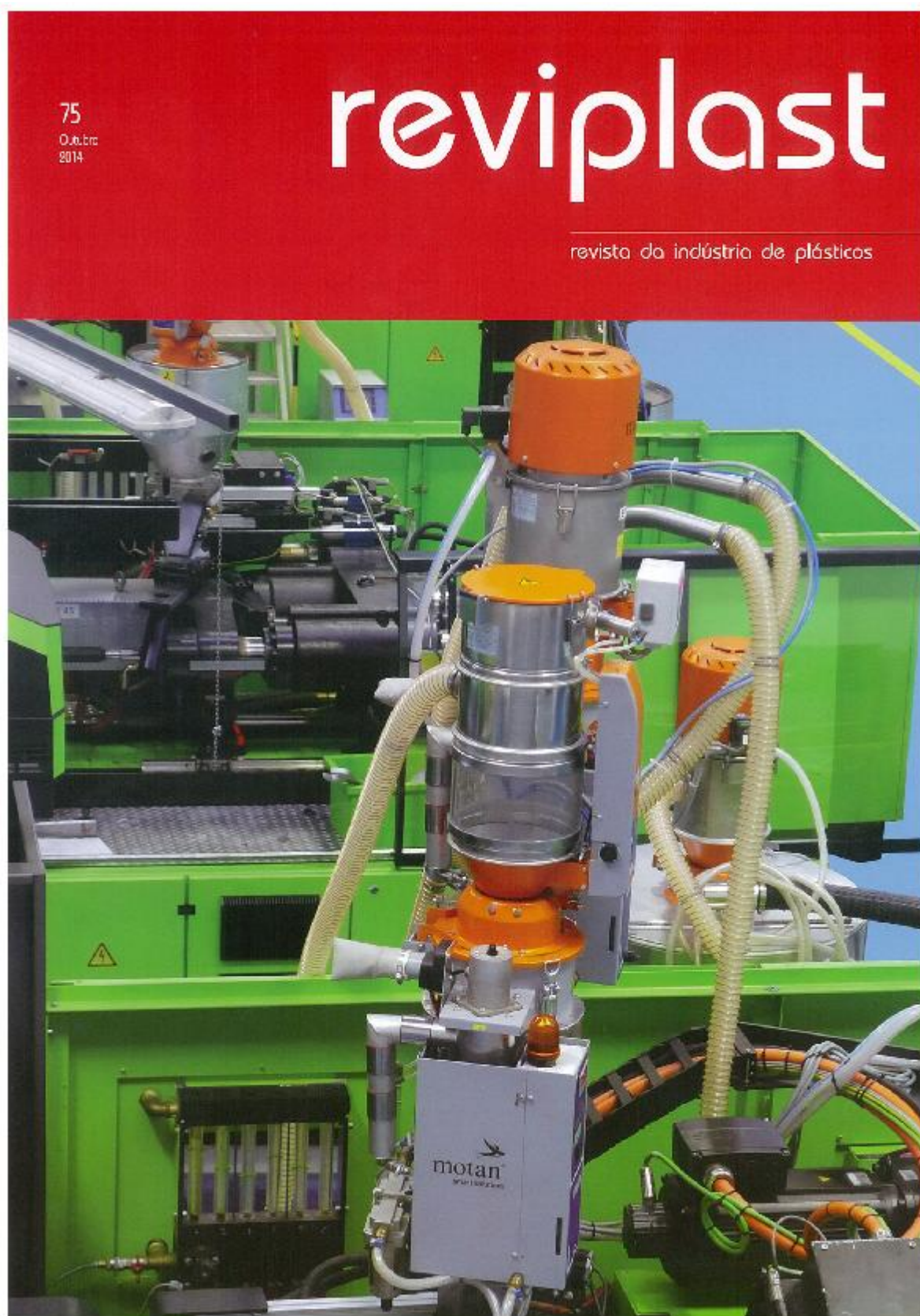
João de Matos
Presidente do Conselho Executivo

Álvaro Nogueira
Presidente do Conselho de Administração



Anexo 3

Revista da Indústria de Plásticos, Reportagem Joalpe, S.A



JOALPE

Opção pelas máquinas de injeção eléctricas

Com forte implantação quer no mercado interno, quer nos mercados de exportação, a JOALPE investiu recentemente na aquisição de máquinas de injeção totalmente eléctricas. A eficiência energética é o factor primordial desta escolha, já que as novas máquinas permitem economias de energia que podem ultrapassar os 50% e reduções dos tempos de ciclo acima de 20%. A empresa instalou recentemente duas máquinas totalmente eléctricas construídas no Japão pela JSW, representada em Portugal pela INAUTOM. Uma delas é a maior máquina de injeção eléctrica instalada na Europa.



Fundada em 1984, a JOALPE - Indústria de Expositores S.A. conquistou uma sólida implantação internacional como produtora de cestos e carros de compras, expositores, *displays*, divisórias e toda uma série de acessórios para utilização no comércio retalhista. A empresa está presente sobretudo nos mercados europeu e norte-americano, através de uma rede de empresas participadas (Reino Unido, Alemanha, França, Holanda e EUA) e de distribuidores independentes. A actividade produtiva está centrada em Portugal, no parque industrial de Tortosendo, Covilhã.

No seu segmento de mercado, a JOALPE é um dos principais produtores mundiais, com uma gama de produtos baseada em *design* e pro-

jecto próprio. A JOALPE é conhecida por soluções inovadoras para o sector retalhista, tais como os cestos de compras com rodas e pega telescópica, o *GENSLIDE* ou os carrinhos *GENCAR*, entre muitos outros exemplos. A capacidade de inovação e a qualidade dos produtos são factores primordiais do sucesso quer no mercado nacional, quer nos mercados de exportação. Os cestos de pega telescópica, integralmente produzidos em matéria plástica, são leves, práticos de usar e resistentes.

A JOALPE projectou-os para uma duração mínima de dois anos, utiliza materiais plásticos aprovados para contacto alimentar e formulações anti-microbianas.

O *GENCAR* é outra ideia inovadora: trata-se de um *shopping cart* muito

leve e prático que transporta dois cestos de compras. É encaixável, ideal para lojas com espaço reduzido.



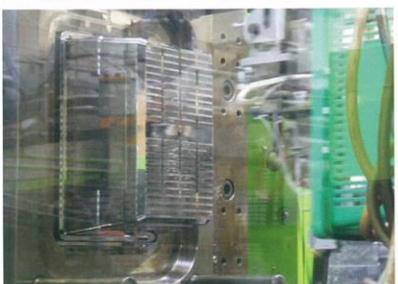
Competindo pela qualidade e pela inovação, a JOALPE é seguida e imitada por várias empresas concorrentes, incluindo alguns produtos de má qualidade que vêm da Ásia.

A capacidade produtiva da fábrica de Tortosendo inclui uma área de injeção (equipada com 16 máquinas), uma área de extrusão, com 6 linhas e ainda uma área de transformação de madeiras para fabrico de expositores. A empresa-mãe do grupo JOALPE conta com 78 trabalhadores e tem certificação SA 8000 relativa a responsabilidade social. Cerca de 86% da produção é destinada a exportação e a facturação tem crescido ano após ano. O ano de 2014 não tem sido excepção nesta tendência de crescimento, havendo a assinalar o crescimento no mercado interno.

Apesar da diversidade da gama de produtos, a JOALPE destaca-se pelo elevado grau de automação (alimentação automática centraliza-



reportagem



da, robôs) e pela utilização de equipamentos de última geração e de marcas de referência. **"A par com a qualidade dos produtos, a competitividade está fortemente dependente de factores como o tempo de ciclo das máquinas e o consumo de energia. Os investimentos são analisados e executados tendo em conta estes parâmetros essenciais"** - disse à REVIPLAST o Dr. Pedro Silva, director geral da JOALPE.

A aposta nas máquinas eléctricas

O parque de máquinas de injeção da JOALPE passou a contar com máquinas totalmente eléctricas. **"Já tínhamos experiência de trabalho com máquinas eléctricas na fábrica dos EUA, mas em Torto-**

sendo, este foi o primeiro investimento em máquinas eléctricas" - referiu o Dr. Pedro Silva.

O investimento mais recente incluiu duas máquinas, com forças de fecho de 350 toneladas (*J350AD*) e de 1300 toneladas (*J1300AD*). Esta segunda máquina é a maior de todas as máquinas de injeção eléctricas instaladas na Europa.

"Para a nossa gama de produtos actual e para dispor de capacidade para desenvolvimentos futuros, precisávamos de uma máquina de injeção de grande porte. Por razões de eficiência energética, procurámos máquinas eléctricas. A maior parte dos construtores de máquinas só tem máquinas eléctricas até 300 a 400 toneladas. A INAUTOM apresentou-nos a JSW, empresa japone-

sa especializada na construção de máquinas eléctricas desde 1983 e com experiência em máquinas de grande porte. Foi esta a nossa opção".

A economia de energia é uma das prioridades da JOALPE. Para reduzir a factura energética, a empresa investiu recentemente na instalação de uma central fotovoltaica e a opção pelas máquinas de injeção eléctricas é também parte da estratégia de economia de energia. No caso das máquinas JSW, a redução do consumo de energia pode ultrapassar os 50%. Com menor consumo de energia, e sem os encargos típicos das máquinas hidráulicas (consumo e refrigeração de óleo, filtros, vedantes, etc.), as máquinas eléctricas têm um prazo de amortização mais curto. O tempo estimado para a amortização da máquina *J1300AD* é de 7 anos.

Embora seja a maior máquina de injeção eléctrica instalada na Europa, a *J1300AD* não é a maior máquina da JSW. O programa de fabrico do construtor japonês vai até às 3000 toneladas.

Ciclos de injeção mais curtos

Para além da economia de energia, as máquinas JSW têm tempos de resposta mais rápidos e oferecem maior precisão. Ainda na fase de adaptação, a máquina *J1300AD* permitiu à JOALPE efectuar reduções do tempo de ciclo de alguns dos seus produtos, comparativamente à mesma produção numa máquina hidráulica. **"Esta redução corresponde já a uma importante**



reportagem



A J1300AD, com força de fecho de 1300 toneladas, em funcionamento na JOALPE (Portugal) é a maior máquina de injeção eléctrica instalada na Europa.

◀ diminuição do tempo de ciclo total, e tudo indica que ainda é possível atingir uma produtividade ainda maior. A redução dos tempos de ciclo é tão importante quanto a economia de energia. Não se trata só de produzir mais em menos tempo. Os prazos de entrega são também decisivos para a satisfação dos clientes e para manter a posição competitiva” - disse à REVIPLAST o Dr. Pedro Silva.

Apesar de as máquinas JSW serem as primeiras máquinas eléctricas instaladas na empresa, a adaptação não teve dificuldades especiais. “É claro que a novidade envolve sempre um período de adaptação, mas tivemos a nosso favor vários factores, a começar com o facto de a empresa contar com técnicos e operadores experientes e receptivos à mudança e à melhoria. Contámos igualmente, e continuamos a contar, com o suporte técnico da JSW e da INAUTOM.”

Bi-injecção para inovar

A compatibilidade com os processos de bi-injecção foi outra das características decisivas para a escolha da máquina J1300AD. Com a instalação de uma segunda unidade de injeção (WINDSOR), a JOALPE passará a dispor de uma célula de produção completa e flexível.

A tecnologia de injeção bi-material abre novas perspectivas para concretizar o lançamento de novos



produtos, dando continuidade ao itinerário de inovação que tem distinguido a empresa. ■

A maior máquina eléctrica da Europa não é, no entanto, a maior do mundo. A JSW (Japan Steel Works) tem um programa de fabrico único que vai até às 3000 toneladas de força de fecho, como se pode ver nesta foto (máquina J3000AD).

