



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Cooperação no Desporto Universitário como
Forma de Empreendedorismo Colaborativo
O caso da Universidade da Beira Interior**

Nuno Manuel Espinho Pessoa

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Junho de 2012

Agradecimentos

Desejo, em primeiro lugar, expressar o meu agradecimento ao Prof. Doutor Mário Franco, pela orientação científica rigorosa e pela disponibilidade demonstrada ao longo da realização desta investigação.

O meu agradecimento vai ainda para todos os que contribuíram diretamente para a execução deste estudo, nomeadamente, ao Administrador dos Serviços de Ação Social da Universidade da Beira Interior, Prof. Doutor João Leitão.

Um agradecimento muito especial para os meus pais, pelo amor, pelo apoio constante e pelas palavras de encorajamento permanentes.

À minha irmã Joana, avó Conceição e meus sogros Eugénia e Victor, pelo entusiasmo demonstrado ao longo de todo o percurso académico.

Ao meu irmão Paulo pelo estímulo ao longo de todo o percurso académico, pelas inúmeras trocas de impressões, correções e comentários ao trabalho.

À minha esposa Maria João, por estar sempre ao meu lado, pelo companheirismo, respeito e incentivo, sempre com compreensão amor e carinho.

Aos meus filhos, João Nuno e Ana João, pela compreensão e ternura sempre manifestadas apesar da falta de atenção e ausências, e pelo orgulho com que sempre reagiram aos resultados académicos ao longo dos anos. Espero que o entusiasmo, seriedade e empenho que dedico ao trabalho lhes possa servir de estímulo para fazerem sempre mais e melhor.

A todos o meu bem-haja

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo perceber como os protocolos de cooperação interinstitucionais podem ser vistos como uma forma de Empreendedorismo Colaborativo. Assim, analisou-se que fatores são determinantes para um empreendedorismo sustentado pelo desporto, para perceber até que ponto os protocolos de cooperação são um alicerce para as empresas nesta área. Mais precisamente, faz-se uma abordagem às parcerias no desporto, numa perspetiva de empreendedorismo colaborativo, de modo a investigar quais os motivos, fatores críticos de sucesso e obstáculos, no funcionamento dos protocolos de cooperação e avaliar os resultados e/ou benefícios esperados.

Para tentar dar resposta aos objetivos e questões de investigação, efetuou-se um estudo de caso, ou seja, uma estratégia particular dentro da abordagem de investigação qualitativa. O caso selecionado é uma Instituição do Ensino Superior - Universidade da Beira Interior (UBI) - com provas dadas no âmbito desportivo.

Como instrumentos na recolha de dados, optou-se, essencialmente, pela análise documental e pela entrevista semiestruturada ao Administrador dos Serviços de Ação Social da Universidade da Beira Interior (SASUBI), e posteriormente, como técnica de tratamento de dados a análise de conteúdo.

Com base nos resultados deste estudo, concluiu-se que os protocolos de cooperação interinstitucionais podem ser entendidos sob uma ótica de empreendedorismo colaborativo, na medida em que congregam os interesses de diferentes instituições na concretização de projetos comuns com valia e intervenção social e facilitam a integração e a abertura da UBI à sociedade e aos *stakeholders* tanto internos como externos.

Quanto aos fatores de motivação, os resultados mostram que a partir dos protocolos de cooperação, a UBI dá a conhecer a sua dimensão social, fideliza e capta novos membros académicos, aumenta o poder económico, reduz custos e adquire vantagem tecnológica, criando, deste modo, uma economia de escala.

No que diz respeito aos fatores críticos de sucesso, para esta Instituição, o elemento determinante é o capital relacional, ou seja, as ligações afetivas familiares e profissionais, numa contextura de confiança e conhecimento, aliados à experiência profissional dos seus colaboradores.

Já no que se refere aos obstáculos/dificuldades encontrados na formação dos protocolos de cooperação, para a UBI, foram a dimensão da rede, ou seja, a localização (interioridade), o

número mínimo de praticantes indispensáveis às atividades desportivas e a falta de alguma cooperação interinstitucional com Câmara Municipal da Covilhã.

A continuidade da aposta numa política de diferenciação, de cooperação com a Associação Académica na oferta desportiva, mais conquistas de títulos, aumento da investigação no desporto nas áreas da Gestão e do Marketing, podem ser vistos como resultados/benefícios esperados pela instituição.

Com base nas evidências empíricas desta investigação, sugerem-se ainda algumas diretrizes e orientações a ter em linha de conta na criação e manutenção de outros protocolos de cooperação associados ao desporto.

Palavras-chave:

Protocolos Cooperativos, Empreendedorismo, Parcerias, Desporto Universitário.

Abstract

The present study has as main objective to understand how the protocols of cooperation between institutions can be viewed as a form of Collaborative Entrepreneurship. Thus, we analyzed factors that are crucial to a sustainable entrepreneurship through sport, to realize the extent to which cooperation protocols are a foundation for companies in this area. More precisely, it is an approach to partnerships in sport, in a perspective of collaborative entrepreneurship, in order to investigate the motives, success factors and obstacles in the functioning of cooperation protocols and evaluate the results and / or benefits.

To try to meet the objectives and research questions, we performed a case study, in other words, a particular strategy within the qualitative research approach. The selected case is an Institution of Higher Education - University of Beira Interior (UBI) - proven in sports.

As the data collection instruments, it was decided mainly by documentary analysis and by semi-structured interview the Director of Social Services at the University of Beira Interior (SASUBI), and later as technical data processing content analysis.

Based on the results of this study, it was concluded that the Protocols of Cooperation between institutions can be understood from a perspective of collaborative entrepreneurship, to the extent that aggregate the interests of different institutions in the realization of common projects with value and social intervention and facilitate the integration UBI and the opening of the society and stakeholders both internal and external.

As for the factors of motivation, the results show that from the protocols of cooperation UBI makes known its social dimension, loyalty and capture new academic members, increases the economic power, reduces costs and acquire technological advantage, thereby created, an economy of scale.

With regard to critical success factors for this institution the decisive factor is the relational capital, in other words, affective bonds families and professionals, a fabric of trust and knowledge, coupled with professional experience of its employees.

Already in the case of obstacles / difficulties encountered in the formation of cooperation protocols for UBI, was the size of the system, i.e. the location (interior), the minimum number necessary to practicing sports activities and the absence of any cooperation with inter City Hall of Covilhã.

The continued commitment to a policy of differentiation, cooperation with the Academic Association in sports activities, more achievements securities, increased research in the areas

of sport management and marketing, can be seen as results / benefits expected by the institution.

Based on empirical evidence of this research, we suggest some guidelines and further guidance to take account of the creation and maintenance of other cooperation protocols associated with the sport.

Keywords:

Cooperative Protocols, Entrepreneurship, Partnerships, Academic Sport.

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>vii</i>
<i>Índice geral</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de figuras</i>	<i>xi</i>
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Parcerias	1
1.2. Desporto	2
1.3. Empreendedorismo	3
1.4. Objetivo e Questões de Investigação	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. Parcerias como Forma de Cooperação	7
2.1.1. Âmbito e características das parcerias	7
2.1.2. Parcerias no desporto	10
2.2. Empreendedorismo	12
2.2.1. Âmbito e características do empreendedorismo	12
2.2.2. Empreendedorismo no desporto	14
2.2.2.1. Empreendedorismo Comunitário	15
2.2.2.2. Empreendedorismo Corporativo	17
2.2.2.3. Empreendedorismo Imigrante	18
2.2.2.4. Empreendedorismo Institucional	18

2.2.2.5. Empreendedorismo Internacional	20
2.2.2.6. Empreendedorismo Social	21
2.2.2.7. Empreendedorismo Tecnológico	23
2.3. Parcerias no Desporto como Forma de Empreendedorismo Colaborativo: Proposta de um Modelo Conceptual.....	23
3. METODOLOGIA.....	27
3.1. Tipo de Estudo.....	27
3.2. Seleção do Caso	27
3.3. Instrumentos de Recolha de Dados	29
3.4. Análise e Interpretação dos Dados	30
4. ESTUDO DE CASO	31
4.1. Caracterização dos SASUBI-UBI	31
4.2. Protocolos de Cooperação no Desporto: Validação do Modelo.....	32
4.2.1. Motivações para a celebração de protocolos	33
4.2.2. Fatores críticos de sucesso nos protocolos	34
4.2.3. Obstáculos enfrentados no exercício dos protocolos	34
4.2.4. Resultados/benefícios alcançados com os protocolos.....	36
4.3. Empreendedorismo no Desporto.....	38
4.3.1. Formas de empreendedorismo associadas ao desporto	39
4.4. Síntese dos Resultados Obtidos	44
5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	47
BIBLIOGRAFIA	51
Anexos	59

Lista de Figuras

	Pag.
Figura 1: Protocolos de Cooperação no Desporto - Modelo de análise	26
Figura 2: Organograma da Universidade da Beira Interior	32
Figura 3: Formas de Empreendedorismo associadas ao Desporto	39
Figura 4: Variáveis determinantes na celebração de Protocolos	44
Figura 5: Características fundamentais de empreendedorismo aliado ao desporto	45

1. INTRODUÇÃO

Num mundo em constantes alterações económicas e sociais, as organizações enfrentam desafios, perante os quais, terão de ser capaz de efetuar a sua própria análise e desenvolver um conjunto de atividades. Estas ações permitem às organizações serem mais competitivas no meio envolvente em que se inserem, para que deste modo possam competir com maior eficácia e, conseqüentemente fortalecer a sua posição no mercado.

A globalização das economias, o desenvolvimento da tecnologia, a consciência crescente das questões ambientais, segurança alimentar e, mais recentemente, o aumento das preocupações dos preços do petróleo e dos alimentos estão a ter um grande impacto sobre a forma como muitas organizações se estão a direccionar (Alonso, 2009). Este mesmo autor refere ainda que os efeitos destes desenvolvimentos podem ter grandes repercussões sobre as pequenas organizações, já que estas, muitas vezes, não têm os recursos necessários para reagir a condições adversas e enfrentar desafios, tornando-se mais vulnerável às alterações de forças externas.

1.1. Parcerias

As empresas e organizações nos dias de hoje são constantemente forçadas a fazer escolhas, que poderão ser o reflexo do seu sucesso no mercado em que se inserem. De facto, num ambiente cada vez mais complexo e competitivo, as relações de negócios, incluindo alianças estratégicas, redes, parcerias e colaboração, tornam-se princípios essenciais para o desenvolvimento, sucesso ou a sobrevivência das organizações numa variedade de setores (Franco e Estevão, 2010; Alonso, 2009). Estas alianças e/ou parcerias partem da sua própria análise e desenvolvimento de um conjunto de atividades que permite às empresas serem mais competitivas, sempre com o objetivo de fortalecer a sua posição no mercado.

Atualmente, as organizações procuram parcerias que permitam a sua entrada em novos mercados (Hyder e Abraha, 2004; Harris e Wheeler, 2005; Spence *et al.*, 2008), através das redes de informação específica dos parceiros locais que lhes proporcionem concentrar os seus recursos na melhoria das suas competências centrais, aproveitando as capacidades complementares dos seus parceiros em áreas emergentes (Garette e Dussauge, 2000). Os mesmos autores elucidam ainda que as parcerias a nível global baseiam-se fundamentalmente na complementaridade dos seus recursos, aproveitando deste modo oportunidades de negócio, que nenhum dos parceiros conseguiria obter se atuasse só, criando assim mais valor para ambos. Para Hagedoorn e Narula (1996), uma parceria é um acordo formado entre duas ou mais organizações num momento particular. Assim, escolher um parceiro é um fator

determinante para o sucesso das parcerias, embora os critérios de seleção de parceiros variem entre mercados desenvolvidos e mercados de transição.

Esta é a era da colaboração, da produção compartilhada de conteúdos, da integração de conhecimentos. É igualmente a era da confiança, elemento essencial que faz com que simples contatos profissionais ou pessoais se transformem em capital social, o qual, quando procurado, estreita distâncias e abre portas (Andrade, 2010).

Atualmente, a competição isolada no mercado está a ser substituída por estratégias que abrangem relações de cooperação. Esta forma de estratégia envolve relacionamentos/acordos entre organizações que, conforme determinada forma, possibilitam transpor as dificuldades a nível de concorrência e outras barreiras que possam emergir.

As organizações necessitam de parcerias para poderem ser competitivas nas mais diversas áreas como setores governamentais, não-governamentais, empresas e comunidades. Estas parcerias proporcionam às empresas e organizações vantagens e desvantagens mas que as ajudam a sobreviver nesta era agitada (Hernández, 2011). Deste modo, as parcerias são ligações formais estabelecidas entre organizações independentes, com o propósito de ambas atingirem as suas metas. Harper e Varallo (citados por Bateman e Snell, 2007) destacam que as parcerias ocorrem entre organizações, e os seus próprios concorrentes, governos e universidades.

1.2 Desporto

Entre os vários setores onde as organizações podem adotar parcerias, o desporto tem vindo a assumir uma crescente importância (Wolfe *et al.*, 2002; Babiak, 2007, 2009). Aliás, o desporto é muitas vezes aproveitado como uma ferramenta de publicidade política, comercial e turística, ou seja, é usado como instrumento de políticas externas, provocada pelo prestígio, pela imagem e pelo orgulho nacionais das vitórias conquistadas pelos seus atletas. O desporto funciona *“como um barómetro da evolução de uma nação e das suas relações com os outros, como índice da vitalidade e autoestima de um povo”* (Mestre, 2004, p. 8).

É consensual que o Desporto é uma das maiores revelações culturais desde a Antiguidade e que a história cultural do mundo passa pela história do desporto (Tubino, 2010). Ao traçar-se a génese do Desporto perceber-se claramente que, ao longo da história da humanidade o aparentemente, e só aparente, jogo com carácter aprazível, lúdico, criativo, investigável, institucionalizou-se e assumiu a forma de desporto. Este configurou-se ao longo da história humana, respondendo a contingências e necessidades próprias de formações humanas e socioeconómicas e culturais (Taffarel, 2000).

O desporto, como qualquer outro produto, também é consumido. A compra de uma entrada para assistir a um jogo no estádio, a procura de informações do clube favorito na Internet, a

assinatura paga de televisão para acompanhar os jogos, a compra da camisola do clube, da revista especializada, dos equipamentos para a prática desportiva, são alguns exemplos de consumo desportivo.

Neste seguimento e segundo os resultados da edição de 2005 do consumidor, apresentados pela Marktest, 25% dos portugueses pratica desporto com regularidade. O estudo contabiliza mais de dois milhões de indivíduos que se declaram praticantes de desporto, um número que representa 26,7% do universo dos residentes em Portugal com 15 anos ou mais. De salientar ainda neste estudo a população de estudantes, onde 57,5% dos mesmos afirmam serem praticantes de desporto sendo registado nos quadros superiores a maior taxa 42,05%.

1.3 Empreendedorismo

Andrade (2010, p. XII) refere que, quando o *“potencial de relacionamento é compreendido e utilizado por pessoas dotadas de atitude empreendedora, é possível imaginar o que pode acontecer em termos de possibilidade de novos projetos e realizações inovadoras”*.

Nesta perspetiva, o fenómeno do empreendedorismo deve ser considerado, já que muitas empresas ao celebrarem parcerias e/ou protocolos de cooperação, desencadeiam formas de empreendedorismo ocasionadas pela expansão do negócio ou pela criação de uma nova organização dentro da empresa (Franco e Haase, 2012).

Segundo Fillion (1999), nos anos oitenta, o campo do empreendedorismo desenvolveu-se e alastrou-se para várias áreas, obrigando organizações e sociedades a procurar novas estratégias, de modo a incorporarem as rápidas mudanças tecnológicas à sua dinâmica. Raposo e Siva (2000, p. 57) citam Sexton e Smilor para explicarem que o empreendedorismo *“exige a fusão de uma série de fatores, talentos, ideias, capital e tecnologia”*, considerando-o uma das maiores *“forças económicas e sociais”*.

Para Stevenson e Jarillo (1990), o empreendedorismo é observado como um processo onde os empreendedores procuram oportunidades sem ponderar os recursos que têm sob controlo. O reconhecimento de oportunidades abrange a exploração da envolvente externa para diferentes mercados, dificuldades existentes nos métodos de trabalho, necessidades não satisfeitas e novas ideias de produto (Sandberg, 1991). Deste modo, o empreendedorismo pode ser atualmente visto como uma ferramenta que as organizações devem desenvolver continuamente (Desse *et al.*, 2008).

Aquele que empreende, ou seja o empreendedor, é definido por Fillion (1990) como uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócio. Acrescenta ainda o autor, que um empreendedor que continua a apreender a

respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Assim, *“estabelecer relacionamentos interpessoais de qualidade é uma das mais importantes características comportamentais do empreendedor, porque as palavras-chave para a realização de um projeto são conhecimento e colaboração”* (Andrade, 2010, p. XIX).

Atualmente, as empresas estão a trabalhar e a eleger os projetos dos empreendedores de modo a garantir a própria sobrevivência numa perspetiva futurista (Andrade, 2010), ao que deste modo, podemos afirmar que um empreendedor é a pessoa que idealiza, expande e executa projetos.

Embora existam algumas contribuições que analisam a relação entre o empreendedorismo e as parcerias entre organizações (Franco e Haase, 2012), este é um tema que merece ser investigado (Zacharakis, 1998), porque existe uma lacuna de investigações empíricas nesta área (Alvarez e Baney, 2005), principalmente no que diz respeito ao sector do desporto universitário.

1.4 Objetivos e Questões de Investigação

De facto, apesar do empreendedorismo e a gestão desportiva terem tido um crescimento significativo na última década (Ratten, 2010b), existe pouca investigação que una o empreendedorismo ao desporto. Com este trabalho de investigação procura-se analisar que fatores são determinantes para um empreendedorismo sustentado pelo desporto e até que ponto os Protocolos de Cooperação são um alicerce para as empresas neste tipo de área. Mais precisamente, neste estudo faz-se uma abordagem às parcerias no desporto numa perspetiva de empreendedorismo colaborativo.

As organizações são consideradas empreendedoras caso mostrem ser inovadoras e pró-ativas ao formar parcerias (Antoncic, 2007). Esta visão empresarial é referida como “empreendedorismo colaborativo” (Soriano e Urbano, 2009) e representa o *grounded* no qual este estudo se baseia. Neste sentido, as parcerias representam um papel chave no empreendedorismo colaborativo, já que esta forma empresarial pode ajudar, as grandes e as pequenas organizações/empresas, a serem mais empreendedoras (Montoro-Sáchenz *et al.*, 2009). Neste estudo, o conceito de empreendedorismo colaborativo é baseado na criação de algo com algum valor económico que surge a partir de ideias geradas conjuntamente, através da partilha de informação e de conhecimento vindo de fora de uma organização (Kenney, 2007).

Face ao exposto, e sendo a Universidade da Beira Interior (UBI) uma instituição/organização com provas dadas no âmbito desportivo, este estudo visa ser um contributo na área das

relações desportivas, já que vai permitir compreender os Protocolos de Cooperação neste sector específico, numa perspetiva de empreendedorismo colaborativo.

Assim, como **objetivos específicos** determinados para a presente investigação definiram-se os seguintes:

- A) Identificar as motivações que a UBI tem na formação de Protocolos de Cooperação no desporto;
- B) Identificar os fatores para o sucesso dos Protocolos de Cooperação na UBI;
- C) Identificar os obstáculos encontrados nos Protocolos de Cooperação firmados na UBI;
- D) Avaliar o desempenho/benefícios resultantes dos Protocolos de Cooperação no sector do desporto na organização estudada;
- E) Examinar as várias dimensões do empreendedorismo no desporto na UBI e como estas podem ser perspetivadas a partir do empreendedorismo colaborativo.

De acordo com estes objetivos apresentados, as **questões de investigação** que se colocam são as seguintes:

- 1- Qual a importância atribuída aos Protocolos de Cooperação na competitividade e desenvolvimento do desporto na UBI?
- 2- Quais os motivos que levam a UBI a formar Protocolos de Cooperação no desporto?
- 3- Quais os obstáculos no funcionamento dos Protocolos Cooperativos estabelecidos na UBI?
- 4- Quais os fatores que contribuem para o sucesso e funcionamento deste tipo de parcerias no caso estudado?
- 5- Quais os benefícios e expectativas que a UBI retira da sua participação nestas parcerias?
- 6- Como é que as parcerias no desporto firmadas na UBI podem ser vistas como uma forma de empreendedorismo colaborativo?

Esta dissertação, na sua sequência estrutural apresenta, numa primeira parte (teórica), uma revisão literária sobre as parcerias e o empreendedorismo, nomeadamente, as suas dimensões associadas ao desporto.

A segunda parte agrega o estudo empírico desenvolvido, e integra a metodologia de investigação, bem como a análise e discussão do caso selecionado. No final são tecidas algumas considerações finais sublinhando as limitações deste estudo exploratório, implicações e sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Parcerias como Forma de Cooperação

2.1.1. Âmbito e características das parcerias

As parcerias podem ser estabelecidas por vários motivos e existem atualmente diversos conceitos deste fenómeno inter-organizacional. Este facto prende-se sobretudo pela falta de definições universalmente aceites, sobre o que constitui uma parceria (Klotzle, 2002). Para Teese, citado em Klotzle (2002, p. 89), a aliança estratégica que estão na base das parcerias são *“acordos pelos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançarem um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma parceria implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Investigação e Desenvolvimento (I&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing.”*

O termo parcerias tem sido descrito por diversos investigadores como alianças estratégicas, protocolos, cooperação estratégica, redes estratégicas ou ainda colaboração (Riege *et al.*, 2002) e estas referem-se a acordos de comunicação, formais ou informais, entre uma ou mais organizações, que permitem às partes envolvidas obter benefícios mútuos de cooperação, através de marketing e/ou em conjunto conseguirem operar em mercados que sozinhas não o conseguiriam (Go e Williams, Haas, Lynch, Mak e Go, citados em Riege *et. al.* 2002). Assim, uma parceria possibilita a uma organização ser empreendedora e inovar sucessivamente de modo a explorar novos mercados.

Por sua vez, Carrilho (2008a, p. 81) descreve parceria como o *“processo através do qual dois ou mais atores se relacionam na base de pressupostos-chave que têm tradução na dinâmica subjacente a determinado projeto”*.

Outros autores, como Hagedoorn e Narula (1996) explicam que as parcerias podem ser divididas em duas categorias. A primeira diz respeito aos modos inter-organizacionais de cooperação tecnológica que envolvem partilha de capital, como as *joint ventures* e empresas de investigação conjunta. A segunda categoria diz respeito às parcerias contratuais que são baseadas em contratos entre parceiros, como acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de investigação conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de pesquisa e desenvolvimento. Já para Garai (1999), as parcerias implicam que haja acordos de colaboração na área do marketing, atividades conjuntas de investigação e desenvolvimento,

cooperação no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terciarização.

As empresas estão a utilizar cada vez mais parcerias temporárias para ganharem vantagem competitiva (Garai, 1999), que permitam a abertura a novas oportunidades de negócio, com menor custo, maior rapidez e menor risco (Glaister e Wang, 1993). Garai (1999) afirma ainda que estas parcerias, sejam elas efetuadas com concorrentes, fornecedores, vendedores ou parceiros complementares, são frequentemente o meio mais eficiente e eficaz para alcançar o acesso imediato ao capital, canais de distribuição ou à capacidade de fabricação, essencial para manter a liderança no mercado. Também Hatfield *et al.* (1998) reforçam que as empresas estão a basear-se em parcerias com outras empresas, de modo a que consigam alcançar os seus objetivos

Muitas são as razões subjacentes às motivações de procura de um parceiro de negócios e ao estabelecimento de laços de cooperação: partilhar riscos, ganhar tempo, reduzir custos, trocar informação, obter vantagens tecnológicas, conseguir economias de escala, aumentar o poder económico e conquistar segmentos de mercado (Haase e Franco, 2011). Para que a cooperação possa subsistir com sucesso, cada membro da indústria deve atuar de acordo com a finalidade da cooperação, do mesmo modo que lhes deverá permitir partilhar os custos associados ao benefício mútuo (Dieke e Karamustafa, 2000). Neste sentido, as empresas devem encontrar formas de cooperação, que lhes permitam ser mais rentáveis de modo a alcançarem vantagens competitivas.

Carrilho (2008a, p.90) defende que uma *“parceria facilita a articulação entre atores se for apoiada por um enquadramento organizativo, ainda que temporário, para a combinação de recursos disponibilizados com vista ao alcance de objetivos por via do desenvolvimento de tarefas e respetiva avaliação”*. Ainda neste seguimento, o mesmo autor reforça que este processo de parcerias implica *“um protocolo, ou mesmo um contrato, entre parceiros com explicitação, mais ou menos formal, de deveres e direitos das instituições parceiras e uma perspetiva temporal de médio prazo”*.

Uma parceria é portanto uma forma de cooperação constituída com a finalidade de criar produtos ou serviços, de modo a alcançar maior eficiência ou economias de escala¹ (Glaister e Wang, 1993; Keegan e Green, 1997) para entrar em mercados que de outra forma estariam inacessíveis, ou meramente para reunir e fortalecer recursos financeiros, humanos e tecnológicos, partilhando igualmente riscos e benefícios entre os seus membros (Glaister e Wang, 1993).

¹ Economias de Escala: reduções no custo médio geradas pelo aumento da escala de produção (Araújo e Pinho, 2004)

Embora as parcerias possam revelar inquestionáveis vantagens e benefícios no seu desenvolvimento, são também indiscutíveis as dificuldades e obstáculos com que as empresas se deparam na criação e organização das mesmas. Casos há em que as parcerias podem apresentar incertezas e tornarem-se um problema, quando se é obrigado a novas estruturas, novas práticas e distintos movimentos entre os parceiros (Todeva e Knoke, 2005). Segundo Stuart (2000), muitas organizações não cooperam devido a restrições económicas legalmente impostas, e que ao não acontecerem, poderiam permitir às empresas entrar em novos mercados e serem mais competitivas.

Para responder a estas dificuldades, Elmuti e Kathawala (2001) previnem para a imprescindibilidade em distinguir, por um lado, o estudo dos fatores de sucesso da parceria, e por outro lado, os motivos que conduzem as organizações a não adotarem este modelo de norma empresarial, realçando ainda que é através da análise dos riscos, problemas e barreiras com que as empresas se deparam, que se poderão entender tais fundamentos. Os autores clarificam ainda, subsistirem seis barreiras à formação de parcerias: 1) choque de culturas; 2) falta de confiança; 3) ausência de objetivos e metas bem definidos; 4) diferenças de procedimentos operacionais e atitude oportunista entre os parceiros; 5) criação de um potencial concorrente; e (6) escolha inadequada do parceiro.

Outros autores, como Teng e Das (2008), indicam que as barreiras podem derivar dos recursos humanos, tecnológicos, físicos e dos recursos organizacionais, quando realizados por empresas/organizações de diferentes países, já que neste caso as empresas enfrentam uma maior incompatibilidade. De salientar que esta incompatibilidade é tida como uma barreira à cooperação das organizações de países diferentes, com um elevado nível de heterogeneidade de recursos.

De igual modo, Chathoth e Olsen (2003), apontam a dimensão da organização como outra barreira à cooperação. Estes autores esclarecem que os grandes acordos organizacionais acarretam usualmente mais custos relacionados com a gestão e coordenação, quando comprados com parcerias de menores proporções. Contudo, Bleeke e Emst (1992), afirmam que a cooperação entre duas organizações fortes apresenta menores riscos que a efetuada entre duas empresas fracas.

Estes autores salientam ainda que subsiste a tendência para as organizações de maior força e dimensão efetuarem parcerias com empresas de menor dimensão, com o intuito de exercer controlo na parceria. Por sua vez, as empresas mais fracas efetuam acordos com grandes empresas com o propósito de eliminar problemas e aumentar competências (Bleeke e Emst, 1992). Conforme redigiu Ohmae (1990), não é fundamental ser forte em todos os campos se for descoberto um parceiro capaz de compensar as fraquezas. A este propósito, acrescenta ainda Lewis (1992), que muitas das dificuldades e barreiras na formação de parcerias, poderão ser evitadas e minimizadas, se existir uma preparação e um bom plano de

cooperação, já que estas medidas apresentam uma forma eficaz de proteger os interesses de cada empresa.

2.1.2. Parcerias no desporto

Na Carta Internacional da Educação Física e do Desporto da UNESCO (1978), salienta-se no seu artigo 1º da alínea 1.1 que *“todas as pessoas humanas têm o direito à educação física e ao desporto, indispensáveis ao desenvolvimento da sua personalidade. O direito ao desenvolvimento das aptidões físicas, intelectuais e morais, através da educação física e do desporto, deve ser garantido, tanto no quadro do sistema educativo, como nos outros aspetos da vida social”*. No seu artigo 5º da alínea 5.2 acrescenta-se que *“os governos, os poderes públicos, as escolas e os organismos privados competentes, a todos os níveis, devem unir esforços e concentrar-se na planificação da localização e da utilização ótima das instalações, dos equipamentos e dos materiais necessários à educação física e ao desporto”*.

No que concerne ao associativismo desportivo, o Diário da Republica Portuguesa (1990, 2004) refere que o Estado deve apoiar as federações, clubes desportivos e as associações, particularmente nas da recreação e rendimento. Este apoio deve ser participado financeiramente; estímulos à inserção de infraestruturas e equipamentos; ações de formação; fornecimento de elementos informativos e documentais; fomento de estudos técnico-desportivos; e, estabelecimento de relações com organismos internacionais. No que diz respeito às infraestruturas desportivas, a mesma Lei aclara que *“as participações financeiras públicas para construção ou melhoramento de infraestruturas desportivas de propriedade de entidades privadas e, bem assim, os atos de cedência gratuita do uso ou da gestão de património desportivo público a entidades privadas são obrigatoriamente condicionados à assunção por estas das inerentes contrapartidas de interesse público, social e escolar, as quais devem constar de instrumento bastante, de natureza real ou obrigacional, consoante a titularidade dos equipamentos”* (p. 13).

Carvalho e Lourenço (2009, p. 2) caracterizam ainda o desporto como uma *“atividade onde o Homem experimenta os seus limites, está inserido nas mesmas dinâmicas da sociedade contemporânea, experimentando também uma fase de crescimento e de mutação. Assume novas formas de contextos e novos valores, onde para além da competição com os outros, as pessoas procuram para si evasão, saúde e novas vivências”*. Os mesmos autores citam ainda a Carta Europeia do Desporto do Conselho da Europa destacando que o desporto são *“todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”* (Carvalho e Lourenço, 2009, p. 4).

Segundo o Ministério das Finanças e no que refere às Grandes Opções do Plano 2010 - 2013 (2010), uma das estratégias que passa pelo desenvolvimento do desporto em parceria com as

autarquias é o movimento associativo. Deste modo, o Governo irá generalizar a prática desportiva, promovendo-a e consolidando-a. Outro objetivo que o Governo pretende implementar é a *“articulação do desporto com as políticas educativas, que compreende a consolidação do aumento da prática desportiva na escola, em articulação com o sistema educativo; o estímulo, em cooperação com o ensino superior, da expansão do desporto; a operacionalização de um Programa Nacional de Formação de Treinadores; e a implementação de um Programa Nacional de Ética no Desporto”*.

Neste seguimento, as parcerias são unanimemente reconhecidas como formas de cooperação de relevante importância para a promoção de um pensamento estratégico de longo prazo (Franco e Estevão 2010), algumas delas estabelecidas através de Protocolos Cooperativos entre duas ou mais associações/organizações, públicas ou privadas. Trata-se portanto de acordos voluntários entre empresas envolvendo troca, partilha ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e/ou serviços (Gulati, 1998).

Bradley e Allen, citados por Cordeiro (2008), referem que o modelo das parcerias emigrou do sector privado para o sector público, gerando diversas formas de relacionamento entre os dois setores, tornando-se formas alternativas de gestão pública e substituindo a antinomia hierarquia/mercado ou gestão tradicional e a Nova Gestão Pública. Os autores acrescentam ainda que a gestão fundamentada na competição é substituída por um modelo de relacionamento sustentada na cooperação e coordenação. Conforme afirma Kernagham (1993), a parceria é uma relação que envolve a partilha de poder, trabalho, apoio e/ou informações com os outros, para alcançar objetivos comuns ou benefícios mútuos. Deste modo, a criação de parcerias é muito importante para as marcas porque permite formar protocolos de modo a melhorar a sua posição no mercado (Yang *et al.*, 2009).

Em Portugal são inúmeros os exemplos de parcerias entre marcas e clubes desportivos. Por exemplo, o Sport Lisboa e Benfica (SLB) tem parcerias com várias marcas como a PT, Sagres, Adidas, CGD, Repsol, Delta, Coca-Cola, Sicasal, BetClick LeasePlan, Fátima Lopes entre outros. Mais recentemente, a equipa de futsal da SLB, apresentou o patrocínio da Smile.Up., que é uma rede de clínicas do grupo 32 Sences. Esta parceria oferece aos colaboradores e sócios do SLB, vantagens nas clínicas da Smile.Up. Deste modo, César Santos, colaborador da 32 Sences, salientou o interesse desta associação na formação de parcerias destacando que *“queremos trazer famílias às nossas clínicas e queremos trazer juventude, e achámos que os maiores veículos de comunicação podiam ser através dos clubes e do desporto”*, acrescentando ainda ser este um *“vínculo muito interessante”* para a empresa (SLBENFICA, web página, 2011).

Outro exemplo é o protocolo de cooperação estabelecido entre o Sporting Club de Portugal (SCP) e a Câmara Municipal de Odivelas. Esta parceria possibilita ao SCP realizar os jogos no pavilhão Multiusos de Odivelas por parte da equipa de futsal. Por sua vez, o SCP

“disponibilizará atletas para visitar as escolas do Concelho de Odivelas e permitirá uma visita ao Estádio José Alvalade, Museu Mundo Sporting a 50 crianças odivelenses que ainda terão a oportunidade de assistir a um jogo da equipa de futebol profissional” (SPORTING, web página, 2011).

Segundo o Ministério da Educação e Ciência, as diversas parcerias e os patrocínios consistem em protocolos desenvolvidos com associações e federações desportivas, entre outras entidades não desportivas, com vista à otimização e à realização de atividades de promoção do Desporto Escolar, da atividade física e de estilos de vida saudável.

Assim, enquanto um patrocinador deseja público para patrocinar os seus produtos, as associações pretendem público para assistir aos acontecimentos desportivos de modo a conquistar mais público e associados que permitam dar viabilidade ao clube.

Neste sentido, é notória a importância dos patrocínios para as empresas e para os grupos ou associações, já que muitos destes encontram no desporto e no estabelecimento de parcerias, a forma de tornar mais eficaz a divulgação das suas marcas. Deste mesmo modo, os clubes e associações desportivas procuram dar visibilidade aos seus atletas e à sua atividade para impulsionarem o seu crescimento.

2.2. Empreendedorismo

2.2.1. Âmbito e características do empreendedorismo

O *Global Entrepreneurship Monitor Portugal* (GEM - Portugal) caracteriza o empreendedorismo como *“qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos”* (pag.4). Neste sentido, o GEM - Portugal acrescenta que a dinâmica empreendedora *“abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes. Por contribuir para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, onde as empresas procuram progredir na cadeia de valor, num ambiente económico global, o empreendedorismo encontra-se no centro da política económica e industrial”* (GEM² Portugal, 2010, p. IX).

A pesquisa em empreendedorismo tem atraído o interesse de investigadores, promovendo debates quer a nível académico quer a nível público (Cuervo, 2005; Lee e Venkataraman,

² *“O projeto Global Entrepreneurship Monitor (GEM - www.gemconsortium.org) é o maior estudo independente de empreendedorismo realizado em todo o mundo. Este projeto tem como principal objetivo analisar a relação entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico, bem como determinar as condições que estimulam e travam as dinâmicas empreendedoras em cada país participante”* (GEM Portugal, 2010).

2006), no entanto, existe pouco consenso sobre a definição deste conceito (Berglann *et al.*, 2011). Este assunto leva a que o empreendedorismo seja encarado como um fenômeno de essência interdisciplinar e/ou multidisciplinar, que se encontra ainda numa fase pouco madura enquanto campo de investigação (Gartner, 1985; Shane e Venkataraman, 2000).

Ang e Hong (2000) mostram que os indivíduos com espírito empreendedor e que ambicionam aproveitar as oportunidades criadas pela empresa, na criação de riqueza e valor acrescentado, possuem características diferentes dos restantes indivíduos. Os mesmos autores, citando Hornaday, concluem que os empreendedores têm 42 características diferentes dos indivíduos não - empreendedores e que se deve a motivações subjacentes aos seus comportamentos. Adiantam ainda que essas motivações podem ser direcionadas para o lucro (ambição de ganhar mais dinheiro), social (pretensão de adquirir segurança) e pessoais (aspiração a mais prestígio e status). Deste modo, o espírito empreendedor não deve apenas ser definido pelas características do indivíduo, mas também pelos fatores motivacionais.

Diversos autores (Cuervo, 2005; Lee e Venkataraman, 2006; Shane e Venkataraman, 2000) tentam dar o seu contributo, na procura da melhor definição de empreendedorismo, todavia, as teorias e os métodos que têm sido utilizados para analisar este constructo, variam em função do tema da investigação em que o empreendedorismo seja objecto de estudo. Essa ideia é corroborada por Virtanen, citado em Raposo e Siva (2000, p. 57), ao comunicarem que *“não existe atualmente uma teoria universalmente admitida que defina com exatidão o campo de atuação do empreendedorismo, assentando a sua génese na transversalidade de um conjunto de aproximações provenientes de diferentes áreas: psicologia, sociologia, antropologia, economia, desenvolvimento regional e gestão de empresas”*.

No entanto, e segundo Filion (1999, p. 7), *“foi Schumpeter, em 1928, quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação: A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver como criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles estejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”*.

Zinga (2007, p. 24) profere que *“a natureza de análise, seja ela sobre o indivíduo, empresa, indústria, ou sociedade, varia também para a definição do empreendedorismo e para o papel que pode assumir como variável independente ou dependente”*. Deste modo e sendo o empreendedorismo aplicado a diferentes conhecimentos, consolida a condição de fenómeno multidimensional e prevê a carência de um consenso comum entre os estudiosos do empreendedorismo.

Como referido anteriormente, a definição de empreendedorismo evidenciada na literatura não é consensual e revela mesmo alguma discrepância na sua explicação. Enquanto autores como Miller e Frisen (1978) consideram que o empreendedorismo é impulsionado pelo meio

envolvente, pelos aspetos estruturais e pelas tomadas de decisão, outros autores mais recentes, como Lerner e Haber (2001) esclarecem que ele é impulsionado pela cultura, o capital humano, a legislação, e as redes de ligações que se constituem com os distintos *stakeholders* e ajuda das instituições do Estado.

Existem, no entanto, vários elementos preponderantes na conduta da atividade empreendedora. Para Lin e colaboradores (2006), o empreendedorismo é um fenómeno complexo, com uma vasta série de fatores determinantes que interagem entre si, incluindo contextos sociais, estratégias empresariais e as capacidades dos próprios empreendedores. Outros autores, como Gartner (1985), argumentam existir quatro características que contribuem para uma atividade empreendedora: as características do indivíduo, a organização a ser criada, o meio envolvente e o processo da criação da empresa. Já Lerner e Haber (2001) acrescentam que, além do meio envolvente, também o capital humano, o apoio institucional, a legislação, a cultura e as parcerias, fornecem características específicas ao empreendedorismo.

Embora possam subsistir algumas discrepâncias no conceito de empreendedorismo, é no entanto consensual que no campo da investigação este assunto envolve: o estudo das fontes de oportunidades (sua evolução e exploração), o processo de descoberta e o conjunto de indivíduos que encontram, reputam e exploram as oportunidades de negócio (Shane e Venkataraman, 2000). Estes mesmos autores salientam ainda que o empreendedorismo cria assim um vínculo entre as oportunidades e o indivíduo, ou seja, o empreendedor é responsável não só por realizar coisas novas mas também executar de modo inovador as que já estão a ser realizadas (Berglann *et al.* 2011). Seguindo a mesma linha de pensamento, Cuervo (2005) argumenta que ser empreendedor não é somente identificar uma oportunidade de negócio, mas também explorá-la e criar uma empresa que consegue rentabilidade e gera riqueza. Esta ideia é também corroborada por Berglann e colaboradores (2011) ao referirem que o empreendedorismo gera riqueza.

Podemos então partilhar da ideia concisa de Wolcott e Lippitz (2007), ao renunciarem que empreendedorismo oferece orientação às organizações que ambicionam ampliar o seu desempenho global.

2.2.2. Empreendedorismo no desporto

Falar em empreendedorismo é falar de oportunidades de negócio, no entanto, existem definições mais amplas que provam que o empreendedorismo abrange algo mais que o simples ato de abrir novas empresas. No Livro Verde da Comissão Europeia (Comissão Europeia, 2003, p. 6) refere o empreendedorismo como “*espírito empresarial (...) uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objetivo de produzir um novo valor ou um resultado*”. A Comissão Europeia menciona ainda que “*o espírito empresarial diz*

respeito a pessoas, às suas opções e ações para criar, adquirir ou gerir uma empresa, ou ao seu envolvimento no processo de tomada de decisões estratégicas de uma empresa” (Comissão das Comunidades Europeias, 2003, p. 7).

O empreendedorismo deve então ser visto como um processo dinâmico onde alia a perceção, a conceção e a realização de uma oportunidade de negócio, que deve abranger pessoas e processos e que, em resultado, conduzem à transformação de ideias em oportunidades. Assim, cabe aos empreendedores ter ensejo para tirar proveito das oportunidades que o mercado gera e distinguir bem o seu público-alvo, de modo a dirigem os seus serviços e/ou produtos.

Alguns acontecimentos desportivos como o Mundial Feminino da FIFA, o Mundial de *Rugby*, os Campeonatos Mundiais de Natação da FINA, os Campeonatos do Mundo de Atletismo da IAAF, o *Tour de France*, os torneios de ténis de *Roland Garros* ou *Grand Slam*, a *Asian Cup*, a *AFF Suzuki Cup* ou o Mundial de *Rugby*, foram analisados pela *Yearly Sport Key Facts 2011*, comprovaram, segundo a *Eurodata TV Worldwide*, que o desporto continua a ser uma opção válida para as estações televisivas tendo em conta os resultados de audiência obtidos.

Esta análise cria também ótimas perspectivas para os eventos desportivos que se avizinham, como o Europeu de Futebol e os Jogos Olímpicos de Londres, onde a *Eurodata TV Worldwide* prevê atingirem-se recordes de audiência.

A *Eurodata TV* foi concebida pela empresa *Médiаметrie* para estudar informação de audiências, em vários países do mundo, sustentada em parcerias com empresas locais de audimetria. Em Portugal esta informação é proporcionada pela *Marktest Audimetria* (empresa do grupo *Marktest*) encarregada da recolha de audiências de televisão.

No presente estudo, importa então focar o empreendedorismo no desporto, que segundo *Ratten (2010b)*, pode incorporar diferentes categorias/dimensões: empreendedorismo baseado na comunidade, corporativo, imigrante, institucional, internacional, social e empreendedorismo tecnológico.

2.2.2.1. Empreendedorismo comunitário

Embora na literatura existente, o conceito de *comunidade* possa ter diferentes interpretações, o presente estudo sustenta-se na perspectiva sociológica, isto é, “*um conjunto de pessoas que se organizam sob o mesmo conjunto de normas, geralmente vivem no mesmo local, sob o mesmo governo ou compartilham do mesmo legado cultural e histórico. Os estudantes que vivem no mesmo dormitório podem formar uma comunidade, assim como as pessoas que vivem no mesmo bairro, aldeia ou cidade*” (wikipédia, 29 Fevereiro de 2012).

Para *Tönnies*, citado em *Trindade (2001)*, comunidade é a vida real e orgânica que liga as pessoas fazendo-as afirmarem-se mutuamente. As ligações que se constituem são sustentadas

pelos graus de parentesco, vizinhança e amizade, ou seja, são um conjunto de interações, procedimentos humanos com significado e expectativas entre os seus membros. Tudo aquilo que é partilhado, íntimo, vivido exclusivamente em conjunto, será entendido como a vida em comunidade. A comunidade é também o conjunto de ações que têm como base a partilha de expectativas, valores, crenças e significados entre os indivíduos.

O empreendedorismo comunitário surge quando uma comunidade desenvolve atos empresariais na perspetiva de atingir um propósito comum repartido pelos membros (Peredo e Chrisman, citados por Ratten, 2010b). Contudo, Haugh e Pardy (1999), citando Johannisson e Senneseth, afirmam que os empresários estão fortemente associados com a criação de riqueza económica, quer a nível individual, quer a nível social. Por conseguinte, o empreendedorismo é usualmente associado à procura de riqueza, já que esta perceção ignora os potenciais benefícios sociais gerados a partir dele (Haugh e Pardy, 1999).

Nesta linha de pensamento, Haugh e Pardy (1999) constataram que o empreendedorismo comunitário é um exemplo de atividade empresarial que emerge através de grupos com benefícios económicos e sociais para a sociedade. Os autores acrescentam ainda que o empreendedorismo comunitário deve requerer uma infraestrutura de apoio a longo prazo, de pessoas e recursos, de modo a implementar um espírito empreendedor em cada comunidade.

Para Ratten (2010b), o empreendedorismo comunitário pode também envolver aspetos de responsabilidade e filantropia social, quando as organizações desportivas em parcerias com grupos de comunidade local se aliam em prol de questões sociais (e.g. obesidade).

Neste sentido, importa distinguir filantropia social de responsabilidade social. Assim, e segundo o Instituto de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS), enquanto a responsabilidade social faz parte do planeamento estratégico e é um instrumento de gestão *“trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz”* (ETHOS, web página, 2012), a filantropia é apenas a relação social da organização para com a comunidade. Os procedimentos da filantropia são originadas por fundamentos humanitários, são isoladas e reativas, enquanto o conceito de responsabilidade social envolve uma extensão mais vasta.

Neste âmbito e a nível desportivo, o empreendedorismo comunitário sucede quando as equipas desportivas, organizações ou jogadores, articulam esforços com organizações comunitárias, nas quais se incluem as escolas, universidades, organizações sem fins lucrativos e autarquias (Ratten, 2010b), ou seja, unem esforços que possibilitem suprir algumas das necessidades percebidas num determinado local, concelho, freguesia, bairro ou rua. Deste modo, podemos constatar que o empreendedorismo é um fenómeno cultural, resultante dos costumes, práticas e valores das pessoas.

2.2.2.2. Empreendedorismo corporativo

A investigação do empreendedorismo a nível corporativo só se tornou significativo durante a década de 1980, após os investigadores começarem a observar o comportamento empreendedor, dentro das empresas já estabelecidas (Montoro-Sánchez *et al.*, 2009). Desde então, a literatura em empreendedorismo tem aumentado ajudando as empresas a entender o processo organizacional facilitando o comportamento empreendedor.

Numa visão de empreendedorismo corporativo, Stevenson e Jarillo (1990) referem que a colaboração pode auxiliar as empresas, quer no aperfeiçoamento do seu nível de conhecimento, quer no progresso das suas características inovadoras. Por sua vez, Gundry e Kickul (2007) elucidam para que este género de empreendedorismo exige colaboração entre as partes.

Outros investigadores tais como, Covin e Slevin (1991) revelam que o empreendedorismo corporativo é comumente interpretado como as atividades que dentro de uma empresa/organização melhoram a pro-atividade da própria empresa, a sua capacidade de inovar e assumir riscos, e aproveitam as oportunidades. Este pensamento é consolidado por Costa *et al.* (2007), ao esclarecerem que o empreendedorismo corporativo é visto como uma nova estratégia, criando novos negócios, instigando a renovação ou inovação dentro de uma organização.

Neste seguimento e num estudo exploratório levado a cabo por Srivastava e Agrawal (2010), foram encontrados quatro fatores de impacto significativo no empreendedorismo corporativo que são: sistema organizacional, espírito de equipa, *empowerment* e suporte leader.

Na mesma linha de orientação, surgem investigadores como, Montoro-Sánchez *et al.* (2009) e Franco e Haase (2012) para clarificarem que as parcerias ou acordos cooperativos desempenham um papel fundamental no empreendedorismo corporativo. Importa, no entanto, destacar que as oportunidades para criação de valor económico surgem devido a imperfeições competitivas no mercado (Shane e Venkataraman, 2000), e que estas podem ser exploradas de várias formas (Montoro-Sánchez *et al.*, 2009).

Uma das formas onde este tipo de empreendedorismo se pode implementar é no desporto, já que o empreendedorismo corporativo é parte integrante do desporto (Ratten, 2010a). Nas universidades, o desporto é anunciado de forma inovadora e direcionado para o mercado jovem, utilizando algumas técnicas de marketing (Chalip, 2004), como o patrocínio de uma equipa desportiva, a cooperação com os média a nível publicitário e/ou a nível de cobertura de imprensa (Raten, 2010b).

Assim, e de acordo com Dornelas, citado por Costa *et al.* (2007, p. 37), empreendedorismo corporativo, “é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a

uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”.

Conforme clarifica Ratten (2010b), o empreendedorismo corporativo ocorre quando as empresas estão envolvidas em inovação sendo que, no desporto, surge através do modo como os produtos ou processos são comercializados.

2.2.2.3. Empreendedorismo imigrante

Empreendedorismo imigrante ou étnico é um dos principais motores de mudança social (Ratten, 2010^a). Este tipo de fenómeno ocorre quando comunidades de imigrantes se estabelecem em regiões ou países diferentes do seu, com a intenção de desenvolverem práticas de empreendedorismo e inovação, independentemente da sua raça ou cultura.

Entre a população imigrante, o empreendedorismo ostenta uma estratégia de integração laboral singular que possibilita, em muitas ocasiões, segurar a mesma ocupação, rentabilizar as capacidades e recursos dos indivíduos, aumentar os rendimentos das pessoas, criar postos de trabalho para familiares ou coétnicos e, deste modo, diminuir o desemprego (Coutinho *et al.*, 2008). Estes autores salientam ainda que o empreendedorismo imigrante torna-se oportuno aquando surge a falta de investimento e de ideias empreendedoras. Daí, *“torna-se imperativo o aproveitamento do potencial económico e social que as iniciativas empresariais imigrantes representam”* (Coutinho *et al.*, 2008, p. 265)

Se tivermos por base o desporto, deparamo-nos que este fornece aos grupos étnicos uma forma de sobressaírem sem serem discriminados. A exemplo disso estão os casos de Jackie Robinson quando se tornou em 1947 o primeiro Afro-Americano a jogar na Liga de basebol dos Estados Unidos, o mesmo ocorrendo em 1965 com Billy Jones na equipa de basquetebol da University of Maryland. Esta iniciativa provocou uma mudança de cultura, estimulando a contratação de muitos jogadores por parte de empresários desportivos, independentemente da sua etnia, mas com o objetivo de produzir resultados e lucro (Goff *et al.*, 2002).

Outro exemplo é o caso do Reino Unido, onde o desporto em parceria com a Comissão para a Igualdade Racial lançou o *Sporting Equals*, com o objetivo de utilizar o empreendedorismo étnico no campo desportivo, de modo a que todas as minorias étnicas possam participar (Ratten, 2010^a).

2.2.2.4. Empreendedorismo institucional

O termo empreendedorismo institucional é comumente utilizado para abordar uma classe de empreendedores que de alguma forma estão associados à criação e mudança de instituições. Baratter e colaboradores (2010) referem que o empreendedorismo institucional ocorre quando membros de instituições (indivíduos, organizações, redes ou movimentos sociais) são responsáveis por criar recursos a fim de criar novas instituições ou transformar as

que existem. Deste modo, uma ação empreendedora está diretamente relacionada com o reconhecimento e percepção de oportunidades de negócio, novos recursos ou lucros, resultantes da melhoria ou criação de um novo empreendimento.

Na mesma linha de pensamento surgem Dimaggio, Maguire, Hardy e Lawrance, citados em Baratter *et al.* (2010), ao referirem que os empreendedores institucionais são os indivíduos que promovem inovações no campo, alterando acordos institucionais já implantados, introduzindo novas práticas e novos sentidos para a ação.

Deste modo, fica claro que existe uma dependência da inovação em relação à ação empreendedora resultando numa valorização económica para a sociedade, já que ao adquirir conhecimento de determinadas oportunidades externas ou internas ao ambiente organizacional, o empreendedor procurará gerar algo de valor capaz de colmatar alguma lacuna existente de bens ou serviços dentro da organização.

Pessoa e Oliveira (2006) colocam as ações intra-empreendedoras equidistantes com o empreendedorismo institucional, já que estes referem que num cenário atualmente turbulento e de constantes mudanças (bruscas), as organizações começaram a depender de comportamentos empreendedores de modo a poderem sobreviver no mercado. Neste caso, *“o intra-empreendedor tem necessidade de desenvolvimento pessoal, ou seja, de aprender continuamente, desenvolvendo, testando e aperfeiçoando as suas habilidades, no próprio ambiente de trabalho, principalmente pela oportunidade de obtenção de feedback”* (Pessoa e Oliveira, 2006, p. 509).

A ligação do desporto ao empreendedorismo institucional surge quando instituições desportivas mudam a forma como as organizações estão estruturadas (Ratten, 2010a), ou seja, *“o diferencial competitivo é saber usar o conhecimento, gerando soluções inovadoras continuamente e aproveitando as oportunidades”* (Pessoa e Oliveira 2006, p. 510).

Neste seguimento, Ratten (2010a) transmite vários exemplos de instituições desportivas envolvidas em empreendedorismo institucional como: Comité Olímpico Internacional (COI), *Federation Internationale Football Association* (FIFA), o *New York Athletic Club*, *Los Angeles Athletic Club* e o programa universitário *Texas Longhorns*.

Na União Europeia, o caso mais emblemático foi o *“caso Bosman”*, quando o jogador recorreu a tribunal, por um clube em que estava vinculado não permitir a sua transferência para outro clube de um país diferente, alegando as regras da UEFA-FIFA. A UEFA/FIFA foi obrigada a alterar os respetivos regulamentos, depois do Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias dar razão ao jogador alegando à livre circulação de trabalhadores pelos outros Estados-Membros. Deste modo, a *“lei Bosman”* tornou-se um marco depois de todas as instituições desportivas da União Europeia estarem impedidas de impor quotas de nacionalidade em ligas desportivas (Ratten, 2010a).

2.2.2.5. Empreendedorismo internacional

O empreendedorismo internacional surge como um novo campo de pesquisa com base nas teorias já existentes de empreendedorismo e de internacionalização. O empreendedorismo internacional acontece quando organizações se propagam para novos mercados internacionais (Ratten, 2010a). Assim, pode ser definido como, a competência de um indivíduo ou organização passar das ideias aos atos num contexto internacional.

Não existe uma única teoria que incorpore satisfatoriamente e de forma integrada os diversos aspetos da internacionalização, ou seja, cada teoria concentra-se num ou em vários aspetos parciais do fenómeno (Rodríguez, 2004). Devido à natureza da causa estratégica internacional, não é possível construir um único modelo válido, embora cada um deles possa contribuir para compreender e completar o "puzzle" de conhecimento a respeito da atividade internacional da empresa (Larrinaga, 2008). Alguns autores, como Holmlund e Kock (1998) e Coviello e McAuley (1999), são unânimes a reconhecer que, para se entender o processo de internacionalização, todas as contribuições das diferentes teorias têm interesse e devem ser consideradas relevantes.

As motivações das organizações para iniciarem o caminho da internacionalização não dependem sempre dos mesmos fatores e tem com base cinco grandes grupos: (1) aspetos internos da empresa; (2) características dos mercados; (3) questões de relacionamento (clientes, fornecedores, etc.); (4) acessos a recursos no exterior; e (5) incentivos políticos (Simões, 1997). Devem também ter-se em conta alguns constrangimentos/desvantagens como diferenças políticas, económicas e culturais; impossibilidade de controlo da atuação dos concorrentes; multiplicidade de sistemas monetários, entre outros.

Neste contexto e segundo a GEM Portugal (2010), a expansão dos resultados negativos da crise económico-financeira internacional tem lesado de modo significativo a atividade económica portuguesa, especialmente na taxa de desemprego e nas condições do exercício da atividade económica. Já no que se refere à internacionalização, o mesmo estudo informa que em Portugal no ano 2010, 62.4% dos negócios empreendedores aduziam a clientes internacionais, sendo estes números superiores à média das economias orientadas para a inovação, mas denotando um decréscimo de 5.1% em relação ao ano 2007.

O empreendedorismo internacional está também patente no desporto. Existem hoje diversos desportos a entrar nos mercados externos, como no caso da *National Basketball Association* e da *Major League Baseball* (Ratten, 2010a), que se expandiram para a China à procura de novas oportunidades de mercado. Também em Portugal existem exemplos semelhantes, quando as equipas de futebol e outras modalidades apostam na comercialização e profissionalismo dos seus profissionais como apelo a um público mais amplo. Outra prova de empreendedorismo internacional diretamente relacionada com o desporto Português, prendeu-se com a finalíssima da Supertaça Cândido de Oliveira disputada no Parque do

Príncipes em Paris, nas épocas 1994/95 e 1995/96. Esta iniciativa teve como objetivo captar um público mais vasto.

Este tipo de empreendedorismo também pode suceder a nível individual. Ratten (2010a) faculta o exemplo de *David Beckham*, comunicando este ser um jogador empreendedor, já que incentiva a globalização do futebol.

2.2.2.6. Empreendedorismo social

Enquanto diversos autores referem que o empreendedorismo social se concentra exclusivamente na resolução de problemas sociais (sociais, educacionais económicos ou ambientais), outros vêem-no na perspetiva da criação de uma empresa social que irá introduzir uma abordagem inovadora para lidar com esses mesmos problemas (Makhlouf, 2011). Este autor refere ainda que o empreendedorismo social difere do empreendedorismo comercial, já que trata de soluções sustentáveis para problemas sociais visando uma mudança social ao invés de se centrar na expansão no mercado. Para Ashoka (citado em Makhlouf, 2011), empreendedorismo social refere-se aos indivíduos com solução inovadora para os problemas sociais.

Embora o empreendedorismo social possa assumir a forma de uma empresa com fins lucrativos, esta usa os seus lucros em proveito da sua sustentabilidade, na resolução de aspetos sociais ou ainda de relacionamentos com o meio ambiente.

No campo do empreendedorismo social, o desporto tem a mesma finalidade, ou seja, incentiva uma mudança social. Segundo Dyreson (2001), o desporto é culturalmente importante e gera capital social para as pessoas, organizações e instituições envolvidas nele.

A prática assídua de atividades físico-motoras, variável inúmera vezes associada ao sucesso académico pela investigação científica, tem efeitos igualmente promotores do desenvolvimento humano não só ao nível dos sistemas orgânicos, mas também ao nível postural e do aparelho locomotor. Neste seguimento são também evidentes as vantagens da prática desportiva ao nível do desenvolvimento preceptivo motor otimizando a imagem corporal, a direccionalidade, perceção e estruturação espacial e temporal (Neto, s.d. citando Williams; Cratty; Haubenstricker e Seefeldt; Malina e Bouchard; Haywood; Neto; Gallahue e Ozmun; Gabbard).

Neto (s.d.) destaca ainda que a prática continuada das atividades físico-motoras terão consequências diretas e positivas no autoconceito do indivíduo, ou seja, na forma como o indivíduo se vê a ele próprio (autoestima, autoconfiança e autoeficácia) e no desenvolvimento psicossocial, estético e moral, ou seja, na forma como o indivíduo percebe os outros e interpreta o mundo. Estas consequências positivas no indivíduo fomentarão ajustamentos sociais adequados e uma estabilidade emocional mais adequada.

Como podemos perceber nas vantagens anteriormente mencionadas, a prática de exercício físico deverá ser defendida não só na promoção de comportamentos ajustados que melhorem e promovam a saúde física e mental de cada um, mas também deverá ser olhada como uma estratégia na prevenção de comportamento de risco no indivíduo.

Atualmente, muitas empresas apostam em colocar informações nos seus *sites*, sobre as suas iniciativas de responsabilidade social no desporto, para que deste modo possam encorajar os funcionários a se envolverem na promoção do desporto e assim responder às preocupações sociais existentes. Neste sentido, Holt (1995) argumenta que a internacionalização de muitos desportos como o futebol, permitiu às equipas desportivas uma oportunidade de incentivarem globalmente a melhores políticas sociais, como a promoção de reciclagem, o uso de transportes públicos e a prática de vida saudável.

De facto, o desporto aliado à responsabilidade social permite uma condição benéfica para que os sistemas sociais se possam desenvolver. A responsabilidade social é um valor moral e deve estar introduzido nas organizações como parte do seu processo de decisão, sendo esta, a nível desportivo, uma oportunidade para as organizações melhorarem os seus resultados, de modo a conquistarem mais negócios e mais lucros (Ratten, 2010c). Esta investigadora cita ainda Desbordes, Desbordes e Bolle, ao esclarecer que o desporto é importante para promover a interdependência, responsabilidade social e interesse comum entre as partes.

Muitas organizações relacionadas com o desporto atuam na vertente da responsabilidade social, com várias finalidades, onde se inclui o aumento de cobertura dos média, a necessidade de cumprimento da legislação governamental e as mudanças nas atitudes sociais (Ratten, 2010c). Esta autora acrescenta ainda que algumas organizações vêem a responsabilidade social como uma estratégia defensiva, de modo a evitar má publicidade ou controvérsia, ao passo que outros a vêem como uma vantagem estratégica que integram nas suas operações de negócio.

Diversos eventos desportivos têm sido usados no tratamento de questões sociais. Nesse sentido, Ratten (2010a) sublinha com a campanha da fita rosa que a Reebok patrocina para apoiar à consciência do cancro da mama e ainda o caso da UNICEF que tem incentivado o empreendedorismo em programas sociais, para encorajar à reconstrução das comunidades através do desporto em países como Uganda.

Neste encadeamento, Ratten (2010c) esclarece que as organizações sem fins lucrativos, governos e universidades, também têm o dever de, através do desporto, publicitarem melhores práticas sociais e políticas.

2.2.2.7. Empreendedorismo tecnológico

Atualmente, os avanços científicos e tecnológicos sucedem com grande rapidez, envolvendo diversas áreas do conhecimento, originando grandes inovações que a todo o momento ameaçam negócios tradicionais e geram novas oportunidades de negócio (Junior *et al.*, 2009).

Sendo a tecnologia um recurso em constante evolução, este oferece cada vez mais um maior bem-estar e um maior préstimo nas mais diversas atividades que se desenvolve. A evolução tecnológica no desporto também não foge à regra, estando esta cada vez mais aliada ao desenvolvimento de novas atividades e ao melhoramento das já existentes.

O empreendedorismo tecnológico ocorre quando existe inovação em tecnologia (Ratten, 2010a) e muitas empresas usam essa tecnologia como um recurso estratégico, a fim de desenvolver uma vantagem competitiva no mercado (Kelley e Rice, 2002). Algumas atividades desportivas (e.g. *paintball*), não seriam possíveis de executar há uns anos atrás, já que não existia tecnologia que possibilitasse agregar todas as condições inerentes ao jogo, desde armas, munições e até mesmo os equipamentos de proteção.

A tecnologia permite um melhoramento a nível da veracidade desportiva, na obtenção de melhores resultados a nível de classificações, resultante de uma melhor avaliação por parte dos juizes com a implementação do “*photo finish*”, nas provas de atletismo. A inovação tecnológica permite ainda observar progressos na capacidade de obter resultados por processos de treino que ampliam a capacidade dos atletas, como manipulação genética ou observação das aptidões do atleta para estudar os pontos a melhorar e criar planos de treino específicos, como os treinos em altitude de modo a melhorar a resistência física.

A tecnologia e desporto aliados podem originar efeitos muito interessantes, quer ao nível do melhoramento daquilo que já existe neste campo, ao nível da formação de novas atividades, e ao nível da investigação. Os avanços da tecnologia na última década, como o uso da internet e *podcasts* inovaram a forma como as pessoas participam no desporto e oferecem oportunidades de patrocínio e *merchandising* por parte das empresas (Ratten, 2010a). Todos estes métodos originam fins muito interessantes quer na ótica do desportista e todo o meio envolvente, quer na ótica do público em geral.

2.3. Parcerias no Desporto como Forma de Empreendedorismo Colaborativo: Proposta de um Modelo Conceptual

Como anteriormente referido, o empreendedorismo é cada vez mais reconhecido como um importante gerador de crescimento, inovação e criação de emprego, tendo um efeito substancial sobre o sucesso das organizações (Danica e Dejan, 2010). Esta ideia é corroborada por Antoncic (2009), quando elucida que as organizações que se apoiam num comportamento

empreendedor têm mais possibilidades de crescimento do que aquelas que não seguem esse caminho. Deste modo, o empreendedorismo é visto, atualmente, como um instrumento que as empresas devem incrementar continuamente (Desse *et al.*, 2008).

Esta percepção é também validada por Soriano e Urbano (2009), ao citarem Miles, esclarecendo que num cenário futurista, a inovação e o desenvolvimento económico estão diretamente relacionados com o poder da colaboração. Estes autores acrescentam ainda que a cooperação é um processo onde duas ou mais partes trabalhando em estreita colaboração, alcançam resultados mutuamente benéficos. Vários estudiosos no campo do empreendedorismo colaborativo (Soriano e Urbano 2009; Franco e Haase, 2012) preveem que as organizações muito em breve irão procurar relacionamentos mais colaborativos numa rede mundial de empresas, conduzindo a uma estratégia de inovação contínua, principalmente por parte das pequenas e médias empresas, que sem a colaboração de empresas de maior dimensão, não conseguiriam adquirir recursos que permitam permanecer em constante inovação (Miles *et al.*, citado em Welbourne e Pardo-del-Val, 2009).

Por sua vez, Collin e Smith (2004) esclarecem que o empreendedorismo colaborativo está focado para os fatores que influenciam o processo de criação de novos negócios dentro das organizações, com o intuito de as desenvolver (de modo a melhorar a sua posição competitiva) ou reformar a sua posição estratégica nos negócios já existentes.

Este pensamento é sublinhado por Miles e colaboradores (2006), ao esclarecerem que o empreendedorismo colaborativo permite às organizações criar valor económico, a partir do compartilhamento de informações e conhecimentos, bem como à possibilidade de desenvolverem inovações.

O empreendedorismo colaborativo é o tipo de cooperação que estimula a inovação de forma contínua (Soriano e Urbano, 2009), assim como, a criatividade e a criação de valor nas empresas, sendo estas características elementares para o sucesso num ambiente atualmente em rápida mutuação e turbulência. Deste modo, muitas empresas estão a aprender com as empresas empreendedoras causando uma evolução neste campo (Welbourne e Pardo-del-Val, 2009). Estes autores esclarecem ainda que este facto sucede devido ao empreendedorismo ser considerado como a identificação, avaliação e exploração de oportunidades ainda não exploradas, tornando-se então um objetivo das pequenas e grandes empresas.

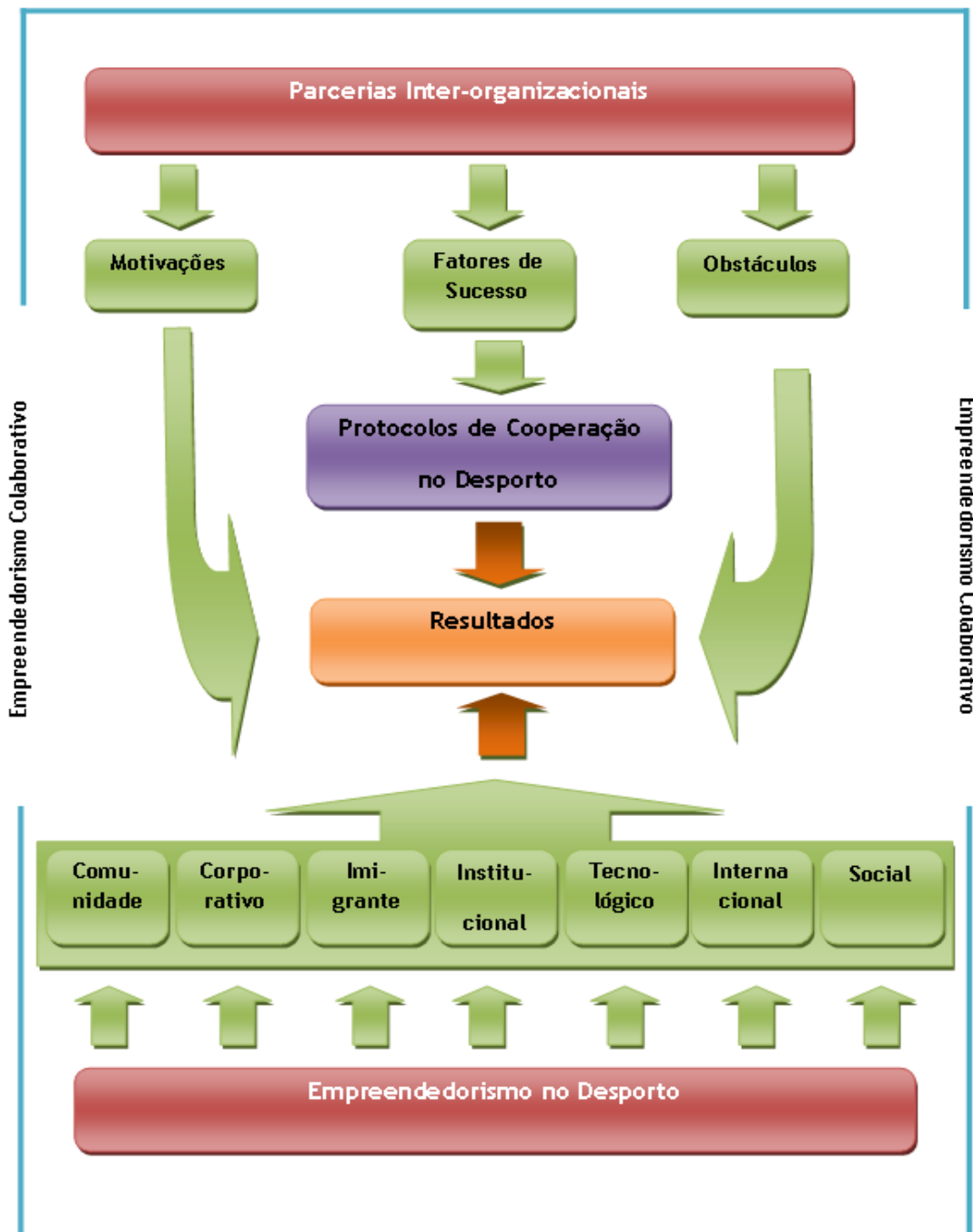
A colaboração entre organizações permite a estas serem inovadoras e empreendedoras, explorando continuamente novos mercados (Soriano e Urbano, 2009). Trata-se de uma característica essencial que pode auxiliar as empresas a alargar o seu nível de conhecimento e a aperfeiçoar as suas características inovadoras (Stevenson e Jarillo, 1990). Segundo Gupta e Govindarajan (2000), o conceito de empreendedorismo colaborativo é assente na criação de algo com certo valor económico que sobrevém a partir de ideias criadas conjuntamente,

através da partilha de informação e de conhecimento proveniente do exterior da empresa. Como anteriormente referido, as parcerias desempenham um papel chave no empreendedorismo colaborativo, já que este modelo empresarial pode auxiliar, as grandes e as pequenas empresas, a serem mais empreendedoras (Montoro-Sánchez *et al.*, 2009).

Qualquer parceria é fundamentada por necessidades e recursos dos parceiros, em espaços onde os seus próprios recursos são menos sólidos (Wilson e Hynes, 2008). Nas parcerias (mesmo a nível desportivo), pretende-se estimular a idoneidade de cada empresa para que estas possam unir os recursos, de modo a criar uma maior potência no mercado (Bucklin e Sengupta, 1993): aumento dos patrocínios, associados, espaços, público, etc. Esta ideia é partilhada por Yan e Sorenson (2003), quando afirmam que os empresários que incutam uma cultura organizacional assente no espírito coletivo, executam uma cultura empreendedora, sendo esta marcante na sustentação e crescimento das suas empresas. A colaboração é assim uma estratégia que possibilita às empresas, organizações (e.g. faculdades, clubes desportivos) terem acesso a recursos e competências, sendo vista como um modo de empreendedorismo colaborativo.

Face ao exposto, com base na revisão bibliográfica efetuada e perante os novos paradigmas que as empresas e organizações enfrentam atualmente, desenvolveu-se o seguinte modelo conceptual de análise dos Protocolos de Cooperação a nível desportivo (Figura 1), tendo como base, quatro dimensões das Parcerias Inter-organizacionais: (1) Motivações, (2) Fatores de sucesso, (3) Obstáculos e (4) Resultados/benefícios; o mesmo modelo contempla ainda sete dimensões de empreendedorismo, que segundo Ratten, (2010a) são inerentes ao desporto: (1) Comunidade, (2) Corporativo, (3) Imigrante, (4) Institucional, (5) Internacional, (6) Social e (7) Tecnológico. Através destas dimensões pretende-se obter resultados e alguns benefícios mútuos. No fundo, todas estas dimensões e variáveis são perspectivadas como uma forma de empreendedorismo colaborativo.

Figura 1 - Modelo de análise



Elaboração própria

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Tipo de Estudo

Face aos objetivos e questões desta investigação, o tipo de metodologia adotada neste estudo foi a qualitativa, pois a observação dos fenómenos sociais, abrange a participação do investigador no universo onde surge o fenómeno escolhido (Dencker, citado em Campos 2005).

Mucchielli (citado em Holanda, 2006) refere que os métodos qualitativos são métodos das ciências humanas que pesquisam, explicitam e analisam fenómenos (perceptíveis ou encobertos). Esta abordagem dispõe-se a elucidar e conhecer os complexos processos de constituição da subjetividade. Holanda (2006) reforça esta ideia na definição do método qualitativo definindo-o pela procura e explicação de processos que não estão acessíveis à experiência. Este método trabalha sempre com unidades sociais, privilegiando os estudos de caso (Martins, 2004).

Na metodologia qualitativa não subsiste a preocupação com a generalização dos resultados, já que o que caracteriza este método é a sua amplitude e profundidade, tendo em vista uma explicação válida para o caso de estudo, admitindo que as observações são sempre parciais (Laperrière, citado em Martins, 2004).

Assim e no que concerne aos objetivos e questões desta investigação, optar-se-á por uma metodologia qualitativa exploratória abordando um estudo de caso.

3.2. Seleção do Caso

Yin (2001) esclarece que em estudos de caso exploratórios, o trabalho de campo e a recolha de dados pode ser anterior à definição das questões de pesquisa, mas que no entanto deve ser executado um quadro do estudo aclarando que a seleção de casos é um processo difícil.

Colaço e Fleck (2009) elucidam que o desporto universitário emergiu no séc. XIX na Inglaterra e estabeleceu-se no mundo universitário com o propósito de melhorar e gerir o tempo livre dos estudantes das classes dominantes e ascendentes. Os mesmos autores esclarecem ainda que foi no ano de 1949 que se constituiu oficialmente a *International University Sports Federation (FISU)*, como instituição máxima do desporto universitário, organizando a primeira Universidade na cidade italiana de *Turin*, em 1959.

Atualmente observa-se um número crescente de instituições de ensino superior que utilizam o desporto como uma ferramenta de comunicação em estratégia de marketing na procura e retenção de alunos. Assim, nesta investigação selecionou-se a UBI como contexto de análise.

A Universidade da Beira Interior (UBI) através da Associação Académica da Universidade da Beira Interior (AAUBI) foi um dos fundadores e atualmente associado da Federação Académica de Desporto Universitário (FADU). Esta organização é hoje uma das significativas federações desportivas em Portugal e no mundo, destacando-se face ao seu elevado contexto multidesportivo estando inserida no quadro do sistema educativo sendo os seus órgãos sociais representados por estudantes do ensino superior (FADU, 2009).

Constituída em 1990, está dotada de Utilidade pública Desportiva desde 1995 e é Membro Associado do Comité Olímpico de Portugal (COP), na Confederação de Desportos de Portugal (CDP), no Comité Paralímpico de Portugal (CPP), na Associação Europeia de Desporto Universitário (EUSA) e na Federação Internacional do Desporto Universitário (FISU). Um dos principais objetivos desta federação multidesportiva é estimular os estudantes para a competição, para o convívio ao mesmo tempo que pretende facultar o intercâmbio de estudantes das várias instituições de ensino superior dentro e fora de Portugal.

A Universidade da Beira Interior, mais especificamente, no seu Setor Cultura e Desporto dos Serviços de Ação Social (SASUBI) tem como incumbência desenvolver a prática regular de atividades desportivas, para toda a comunidade académica da instituição. Segundo os SASUBI aqueles serviços têm como finalidade: *“promover o espírito académico e desportivo, bem como dinamizar a socialização e o intercâmbio de experiências entre os estudantes da UBI; aumentar o intercâmbio entre comunidades universitárias portuguesas e de outros países; e promover um estilo de vida saudável”* (UBI, web página, 2011).

Os SASUBI desencadeiam uma série de atividades regulares desportivas entre as quais se destacam: Andebol Masculino; Atletismo; *Badminton*; Basquetebol Masculino; Basquetebol Feminino; Futebol 11 Masculino; Futsal Feminino; Futsal Masculino; Natação; Rugby Masculino; Ténis; Ténis de Mesa; Voleibol Feminino; Voleibol Masculino. Estas atividades de competição são dirigidas aos alunos e têm como finalidade a participação nos Campeonatos Nacionais Universitários - CNUs - da Federação Académica do Desporto Universitário - FADU.

Deste modo e porque o desporto Universitário, assim como o desporto em geral, é entendido cada vez mais como um fenómeno sociocultural, elegeu-se para este estudo a UBI, enquanto instituição de ensino superior, que estabelece vários Protocolos de Cooperação, mais concretamente, na área desportiva com várias organizações/associações.

Os critérios de seleção deste caso ou desta instituição de ensino superior foram essencialmente três: (1) tratar-se de uma universidade que tem vários protocolos de cooperação na área do desporto; (2) os parceiros envolvidos desenvolvem atividades no sector desportivo; e (3) acessibilidade e conhecimento prévio desta organização por parte do investigador.

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Toda a investigação envolve o levantamento de elementos provenientes de variáveis fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregues, assim como a sua organização e sistematização para uma posterior análise e interpretação, tendo como finalidade descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos (Lakatos e Marconi 1991). Estes mesmos autores definem o método científico como o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (p. 83).

A constituição dos instrumentos da recolha de dados representa uma etapa intermédia da investigação, no entanto, para Deshaies (1992), este é um momento crucial nos trabalhos de investigação, já que dela depende a recolha de informação pertinente, tendo em vista o propósito do estudo.

A investigação qualitativa não tem como objetivo enumerar ou medir acontecimentos, mas sim a obtenção de dados descritivos, mediante contacto direto e interativo do investigador com a situação que é objeto de estudo. Neste contexto, Neves (1996) refere que neste tipo de investigação é habitual o investigador procurar entender os fenómenos, segundo a perspetiva dos participantes da situação estudada, e posteriormente fazer a sua interpretação aos fenómenos estudados.

Segundo Patton (1990), esta pesquisa geralmente concentra-se em profundidade em amostras relativamente pequenas ou até mesmo em casos isolados. Deste modo, optou-se por estudar através de investigação qualitativa um único caso: UBI e os seus protocolos de cooperação no desporto.

Para Tuckman (2000), existem três tipos de fontes de obtenção de dados, que são usualmente utilizadas num estudo de caso: entrevistas, documentos vários e observação. Assim, para este trabalho foi efetuada uma investigação empírica, por meio da observação direta, análise documental (estatutos, artigo no Jornal Tribuna e site da UBI) e execução de entrevista ao responsável máximo dos Serviços de Ação Social (SASUBI) da Universidade da Beira Interior (UBI).

A opção pela realização de uma entrevista semiestruturada³ permitiu ao entrevistado autonomia e abertura nas respostas e um ambiente informal, descontraído e sem pressões (Bogdan e Biklen, 1994).

Esta entrevista teve lugar no dia 09 de Fevereiro de 2012 com uma duração de cerca de 40 minutos, sendo conduzida através de um guião (protocolo) que foi desenvolvido com base na

³ Ver Anexo - Guião de Entrevista

literatura consultada (e.g. Relatório de Atividades da UBI 2010, Relatório & Contas da UBI 2010, jornais, livros e em outras investigações) e nas dimensões do modelo de análise proposto.

3.4. Análise e Interpretação dos Dados

Apesar de Bertauxm, citado em Lalande (1998), alertar o investigador em não centrar a sua pesquisa exclusivamente na análise de conteúdo de uma entrevista, mas sim analisar o conteúdo de várias entrevistas de experiências similares, devido ao caráter exploratório da temática, optou-se neste trabalho por elaborar apenas uma entrevista.

Deste modo, no tratamento da informação recolhida, recorreu-se essencialmente à análise de conteúdo que, para Quivy e Campenhoudt (1992), recai sobre vários géneros de mensagens: artigos, documentos oficiais ou relatórios de entrevistas. Esta análise está ainda sustentada nos referenciais recolhidos dos trechos do texto, para permitir mais facilmente o entendimento resultante da entrevista realizada, foco primordial deste estudo. Com isto, reforça-se a ideia de Bardin (2004), quando justifica as técnicas de análise das comunicações, que emprega condutas sistemáticas e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Caracterização da SASUBI-UBI

A Universidade da Beira Interior (UBI) teve o seu início em 1973, aquando a criação do Instituto Politécnico da Covilhã (IPC). Em 1975, após a publicação do Dec. Lei nº 405/75, de 11 de agosto (Reforma Veiga Simão), que provocou o desenvolvimento e diversificação do Ensino Superior, foi criado o IPC que recebeu os seus primeiros 143 alunos, repartidos por três cursos. Seis anos percorridos, mais precisamente em 1979, a instituição converteu-se em Instituto Universitário da Beira Interior (IUBI), após aprovação do Dec. Lei nº 44/79, de 11 de setembro (UBI, 2010a).

A modificação do IUBI para UBI, surgiu em 1986 (Dec. Lei 76-B/86, de 30 de abril), sendo os atuais Estatutos revistos em conformidade com o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei 62/2007, de 10 de setembro) (UBI, 2010a).

A Universidade da Beira Interior é uma Instituição de Ensino Superior Pública, e encontra-se localizada na cidade da Covilhã-Portugal. Tem cerca de mil e cem colaboradores, repartidos pelas diversas áreas.

“Os serviços de Ação Social (SASUBI) são uma unidade orgânica da Universidade da Beira Interior, dotada de Autonomia Administrativa Financeira, sob tutela do Ministério da Ciência e Ensino Superior (MTES) ” (UBI, 2010a, p. 53). Estes serviços “visam executar uma política de ação e responsabilidade social da UBI, através da prestação de apoios diretos e indiretos, benefícios e serviços nela compreendidos, de um modo a proporcionar aos estudantes melhores condições para o desenvolvimento do seu processo de formação académica e cívica” (UBI, 2010a, p. 56).

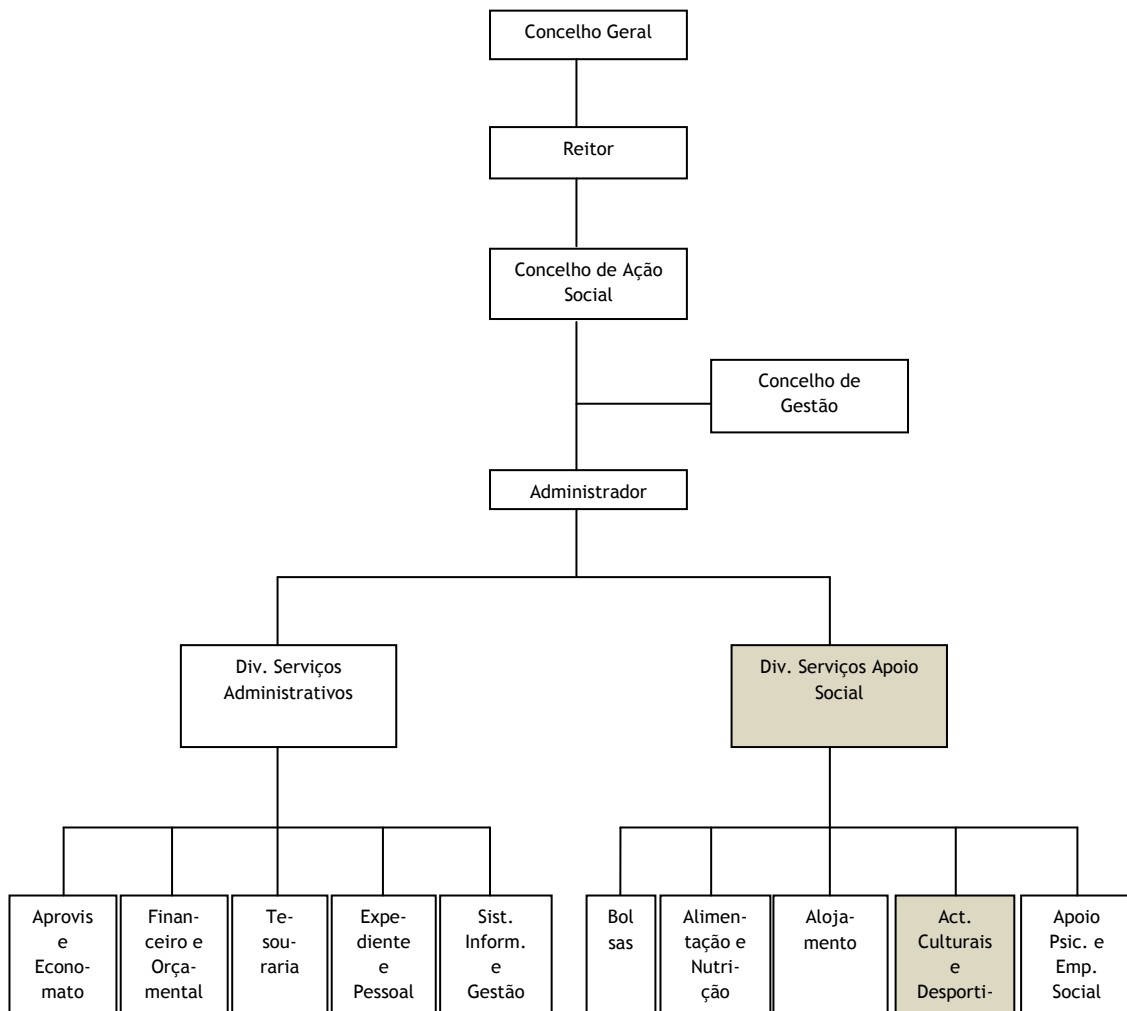
No que diz respeito ao desporto, importa salientar que *“nas competições universitárias, designadas por Campeonatos Nacionais Universitários (CNU’S), fazem parte integrante diversas modalidades desportivas que estão sobre a égide da Federação Académica de Desporto Universitário (FADU)” (UBI, 2010b, p. 45).*

Presentemente, a UBI dispõe de quinze modalidades desportivas. No ano 2011 foram vice-campeões europeus de futsal feminino e campeões nacionais na mesma modalidade; há dois anos alcançaram o lugar cimeiro de vice-campeões nacionais de basquetebol e, este ano apresentam condições de se tornarem campeões nacionais de basquetebol.

Com uma visão ambiciosa e empreendedora a UBI e SASUBI, conta atualmente com nove protocolos com associações, coletividades e clubes, a nível regional e nacional. Esta

instituição seguiu de algum modo o Modelo Americano, permitindo aos Serviços de Ação Social organizarem a oferta desportiva, como podemos na Figura 2 (organograma) seguinte.

Figura 2 - Organograma da UBI



Fonte: Adaptado de UBI

4.2. Protocolos de Cooperação no Desporto: Validação do Modelo

A apresentação e interpretação da informação recolhida basearam-se nas dimensões do modelo de análise proposto. Seguidamente são apresentadas e analisadas as dimensões consideradas neste modelo, tendo como foco principal a entrevista efetuada ao responsável da instituição/caso selecionada.

O entrevistado é o Prof. Dr. João Carlos Correia Leitão que exerce atualmente as funções de Administrador dos SASUBI (Serviços de Ação Social da Universidade da Beira Interior) e Administrador dos Serviços Administrativos da UBI. É doutorado em Economia, Professor

Coordenador Convidado do Instituto Politécnico de Portalegre e Investigador Integrado do CEG-IST, da Universidade Técnica de Lisboa. Apresenta um vasto leque de trabalhos científicos.

4.2.1. Motivações para a celebração de protocolos

Relativamente às motivações para a celebração de protocolos no desporto entre os SASUBI com as diversas instituições, através do testemunho obtido a partir do Administrador desta instituição, verifica-se que:

- *“Os SASUBI têm vindo a celebrar diversos protocolos de cooperação interinstitucional no sentido de contribuírem para o aprofundamento da dimensão social da UBI. Através da abertura da UBI à comunidade envolvente e do envolvimento mais precoce das crianças e das respetivas famílias na comunidade académica, a UBI pode ser entendida como um veículo inteligente de captação e fidelização de futuros membros da referida comunidade ubiana”.*

Uma das motivações na formação destes protocolos passa pelos benefícios que são alcançados. Assim, neste capítulo da motivação, o Administrador dos SASUBI-UBI acrescenta:

- *“O reforço da imagem institucional da universidade é maior a toda a sociedade, captação de novos públicos, retenção dos já existentes e sobretudo a fidelização dos escalões etários mais jovens à universidade. Por outro lado, o entrevistado salienta ainda a frequência e a permuta idade com que os jovens vão conhecer a universidade. Acrescenta ainda que “a quantidade de competições que a UBI tem organizado nestes dois anos e meio, podem ter a certeza absoluta, que há uma fatia percentual muito interessante de pessoas, que por terem passado por aqui, irão necessariamente acionar a opção, porque se vão recordar bem das instalações, das pessoas, dos recursos humanos, que estão envolvidos na organização e formação”.*

Neste seguimento e sobre se os protocolos que permitem benefícios para as duas partes da parceria, o responsável dos SASUBI-UBI respondeu metaforicamente:

- *“Sempre (...) a nossa lógica é sempre aumentar o valor do bolo, procurar o fermento para aumentar a área e o valor do bolo e depois então distribuimos as fatias, porque assim ao conseguirmos fazer isso, as fatias são maiores tanto para nós como para os nossos parceiros”.*

Neste seguimento, segundo Teng e Das (2008), na sua essência, as parcerias possibilitam às empresas envolvidas, combinar criativamente os seus recursos do estabelecimento de vantagens competitivas. Como refere Lewis (1992), a cooperação reúne esquemas estratégicos cooperativos, tendo como principal objetivo a satisfação das necessidades das partes envolvidas, com a vantagem de partilhas dos riscos. Uma das condições para a constituição de acordos de cooperação e, segundo o mesmo investigador, acontece devido à escassez ou ausência de recursos.

Um relacionamento de cooperação compreende que as empresas envolvidas tenham aptidão para trocar e partilhar de recursos e competências, de modo a criar valor e desenvolver recursos e capacidades adicionais, para alcançar vantagem competitiva (Wilson e Hynes, 2008).

Face aos resultados obtidos, parece-nos que os protocolos estabelecidos com as diversas parcerias na área desportiva são motivadas pelas necessidades sentidas de ambas as partes, mais concretamente, pelos recursos críticos e limitados dos parceiros.

A partir do testemunho obtido na entrevista ao responsável da instituição estudada, parece-nos ser objetivada a conquista de novos segmentos de mercado com o estabelecimento destas parcerias por parte dos SASUBI.

4.2.2. Fatores críticos de sucesso nos protocolos

No que diz respeito à dimensão relacionada com os fatores críticos de sucesso neste tipo de protocolos entre instituições/organizações, o Administrador da UBI-SASUBI refere que “é o *capital relacional*”, o fator preponderante para o sucesso dos protocolos.

Sobre esta matéria, o responsável pelos SASUBI-UBI sublinhou que:

- *“É a facilidade com que nós falamos com os dirigentes dos clubes. Todo e qualquer protocolo que foi assinado até aqui envolveram capital relacional, conhecimentos pessoais, fosse com entidades locais, fosse com entidades nacionais”*. Acrescenta ainda o responsável, que só faz sentido a existência de protocolos se houver *“confiança e conhecimento”*. Destaca ainda, que todo o capital de *“gestão relacional dos nossos conhecimentos, das nossas ligações familiares, experiências profissionais, tem sido usados em prol da celebração dos protocolos”*. Esses laços acontecem através de: *“antigos alunos, com familiares, (os nossos familiares a propiciarem essas ligações), com empresários e com antigos colegas de curso”*.

Estas exigências estão de acordo com a perspetiva de McCool (citado em Moore e Weiler, 2009), onde frisam que para uma parceria ser bem-sucedida deve-se compreender uma série de critérios, destacando a representatividade, o sentimento de propriedade, a aprendizagem e concentração nas relações. Dieke e Karamustafa (2000) esclarecem também que para uma parceria ter sucesso, cada parceiro deve atuar de acordo com os objetivos acordados aquando da formação do protocolo. Contudo, para que estas relações possam subsistir, têm de satisfazer pelo menos três critérios: a confiança, o poder e o acesso ao conhecimento.

4.2.3. Obstáculos enfrentados no exercício dos protocolos

Os protocolos de cooperação, mesmo apresentando inúmeras vantagens, também enfrentam algumas dificuldades e obstáculos na sua implementação. Reforça-se aqui a ideia de Todeva e Knoke (2005), que acautelam que existem casos em que os acordos de cooperação podem

apresentar dúvidas e converterem-se numa dificuldade, quando se é forçado a realizar novas estruturas, novas práticas e diferentes movimentos entre os parceiros.

Deste modo, o Administrador (UBI-SASUBI) realça como obstáculo:

- *“a dimensão da rede onde nós nos integramos”, ou seja “a dimensão competitiva a nível local (...). Nós não temos uma dimensão crítica de rede que se compare a um grande centro urbano”.*

A modo de sumário destaca então o Administrador que:

- *“Os principais obstáculos advêm da nossa localização, da nossa interioridade e do número mínimo de praticantes que nós temos nas diversas modalidades (...) problemas de densidade, não temos uma população jovem, temos uma sangria desenfreada de pessoas, que saem do concelho, que saem dos dois distritos em direção ao litoral, e mais recentemente, em direção ao estrangeiro, num novo fluxo migratório”.*

Os elementos que impossibilitam a realização de uma parceria podem compreender fatores como a efetividade e longevidade da parceria e a fatores estratégicos, abrangendo a compatibilidade e a convergência de objetivos. Para Farrelly e Quester (2004) os elementos que podem causar maior impacto no desempenho de uma parceria são o compromisso, a confiança e a satisfação.

Por outro lado, o responsável da instituição estudada destaca também como obstáculo a relação com a Câmara Municipal da Covilhã, ao qual acrescenta não existir uma *“perfeita cooperação interinstitucional com a Câmara local”* no uso das infraestruturas, referindo ainda que *“o Fundão, por exemplo, oferece outro tipo de condições”.*

Neste contexto, Teng e Das (2008) referem que os obstáculos entre organizações podem provir dos recursos humanos, tecnológicos, físicos e dos recursos organizacionais. Acrescentam ainda os autores, que um acordo pode facilitar a equidade dos parceiros na preocupação com o oportunismo em parcerias, evitando, por exemplo, que um parceiro oportunista possa sair instantaneamente após tirar proveito da outra parte.

Moore e Weiler (2009) mencionam que é essencial um maior reparo em relação aos processos das parcerias. Elementos como o compromisso, a confiança, a comunicação aberta, a flexibilidade e a capacidade de gerir conflitos são fatores a ter em consideração.

Com assento na investigação efetuada, percebe-se que a gestão e a subsequente implementação das parcerias não estão imunes a dificuldades. Se é verdade que uma parceria pode ser obtida com sucesso e de modo a que as partes envolvidas obtenham benefícios

mútuos, também não é menos verdade que a implementação e desenvolvimento de protocolos de cooperação podem conduzir a resultados negativos.

Fortalece-se aqui a observação de Lewis (1992), ao esclarecer que a preparação e um bom plano de cooperação pode minimizar ou até mesmo evitar muitas das dificuldades e barreiras que as organizações enfrentam, já que estas medidas apresentam uma forma eficaz de proteger os interesses de cada empresa.

4.2.4. Resultados/benefícios alcançados com os protocolos

Embora as dificuldades possam limitar a formação de protocolos, também não é menos verdade que, através desta estratégia de cooperação, as instituições envolvidas podem alcançar uma maior dimensão, repartir custos e riscos, adquirir ganhos organizacionais e impulsionar a aprendizagem.

Deste modo e no que se refere às expectativas iniciais e objetivos a alcançar dos protocolos na área do desporto, o Administrador dos SASUBI-UBI referiu:

- *“As expectativas iniciais foram de abrir a universidade à comunidade. Agora, nunca esperávamos que fosse com esta dimensão e à velocidade em que se verificou. Foi um sucesso e uma superação”*. Acrescenta ainda o responsável, *“nós quisemos seguir um pouco o Modelo Americano e também aquilo que já acontece em outras universidades, nomeadamente no Minho, em Aveiro, em Lisboa, onde os serviços de Ação Social organizam a oferta desportiva”*.

Sobre a oferta desportiva, que atualmente a UBI oferece, salienta o entrevistado:

- *“(…) hoje, nós organizamos quinze modalidades desportivas. Não há nenhum clube a fazer isso no interior de Portugal. Isto é importante, porque nós não somos um clube, somos um estabelecimento de ensino superior com essa responsabilidade (...); se as coisas continuarem a este ritmo, excede as expectativas, porque se virmos bem, em três anos possivelmente arriscamo-nos a ter um título de campeão ou vice-campeões, em cada ano (...) nesse aspeto nós superamos em muito as expectativas”*.

Já sobre as expectativas futuras que se pretende alcançar, o Administrador dos SASUBI-UBI sublinhou:

- *“A expectativa no futuro é que a universidade venha a ter condições melhoradas para a prática das diferentes modalidades desportivas e que a Associação Académica continue a cooperar estrategicamente com os Serviços de Ação social, neste modelo de organização de oferta desportiva, que trás resultados (...) trás uma eficácia enorme e, por outro lado, permite imprimir à comunidade académica um cariz de comunidade saudável, com hábitos de*

disciplina, de treino, de superação, de esforço, de trabalho e também de trabalho em equipa. E sobretudo aumentar, o brio, o orgulho de representar a universidade”.

No mesmo seguimento, o responsável argumenta que a UBI:

- “(...) deve olhar para o futuro com ambição, ou seja, ter capacidade para subir nos rankings nacionais, para já, e depois internacionais, em termos de número de conquistas de títulos e isso faz-se através do aumento de praticantes e também da organização profissional de oferta desportiva, das modalidades, com treinos regulares, com treinadores monitores, e sobretudo com a melhoria das infraestruturas e do equipamento”.

Outro aspeto que o Administrador quis focar, considerando-o fundamental é a Gestão Desportiva. Deste modo salientou:

- “É fundamental ligar de forma crescente a investigação que é feita nesta casa, na área das ciências da saúde e da vida, com a área das ciências do desporto e sobretudo com a investigação ligada à gestão e ao marketing”. Explica ainda que “com excelentes atletas e treinadores, mas que não tenham líderes, nomeadamente gestores desportivos, não é de esperar a obtenção de resultados que vão além daquilo que é o normal (...); devemos formar nessa área e ter capacidade para introduzir essas pessoas no mercado de trabalho, treinadores, formadores, dirigentes, atletas e investigadores ligados a estas causas que é também muito importante e é isso que nos pode diferenciar em relação a outras universidades.

Neste sentido o Administrador dos SASUBI-UBI acrescenta ainda:

“É nosso objetivo também, através de protocolos fazer formação de dirigentes (...)”, acrescentando ainda que em setembro irá iniciar-se um projeto com o Sporting Clube de Portugal, “(...) que prevê, para além do acesso ao Sporting as nossas instalações, a criação de um Pólo de Academia de Futsal do Sporting”.

O Administrador dos SASUBI-UBI refere ainda que:

- “Agora, temos uma visão ambiciosa e oxalá que esta lógica seja para continuar. Uma universidade que vence no desporto é com certeza uma universidade que vence noutras áreas. Eu atrevo-me a dizer que desconfio a existência de uma correlação positiva entre a organização de oferta desportiva e obviamente o desempenho académico, dos seus estudantes e o próprio desempenho competitivo da universidade”. Esta política, segundo o Administrador da instituição, será a “única estratégia de sobrevivência”, para a UBI.

4.3. Empreendedorismo no Desporto

Enquadrar os protocolos no desporto como uma abordagem de empreendedorismo colaborativo, é um outro objetivo deste estudo.

Neste sentido, *“as organizações, nos últimos tempos, passaram a depender de atitudes empreendedoras para sobreviver no mercado”* (Pessoa e Oliveira, 2006, p. 510). Aliás, estes autores acrescentam que o empreendedorismo é um bem imprescindível para que as empresas se auto-sustentem no mercado, mantenham a sua credibilidade, os seus resultados financeiros e o nível de satisfação dos *stakeholders*.

Deste modo e no que respeita à filosofia empreendedora dos Serviços de Ação Social da Universidade da Beira Interior (SASUBI), o seu Administrador aclara que:

- *“Os SASUBI orientam a sua atividade para a prática da inovação, que no nosso caso significa prestar serviços de alta qualidade ao menor custo possível. Nesse sentido, temos vindo a diversificar a oferta de serviços e de parceiros estratégicos, com o objetivo de acrescentar valor às nossas atividades de apoio social direto (bolsas) e de apoio social indireto (alimentação e nutrição; cultura e desporto; alojamento; apoio psicológico e empreendedorismo social) ”.*

Ainda sobre o espírito empreendedor, o Administrador dos SASUBI-UBI adianta que:

- *“Houve uma reconstrução completa do sistema organizacional dos Serviços de Ação Social, o que permitiu não só racionalizar a estrutura, como também posso adiantar, este ter sido um ano excepcional e ter sido o melhor ano em termos de resultados dos últimos onze anos”. Acrescentando ainda “inovamos, prestamos um serviço de qualidade a custos mínimos, ainda assim com menos recursos humanos”.*

A este respeito, o Administrador dos SASUBI realça que:

- *“É extraordinariamente importante que os protocolos cresçam em número mas sobretudo em qualidade (...) o que vamos fazer são protocolos com Instituições de impacto nacional”. A* jeito de “empreendedor”, o Administrador acrescenta que estes protocolos *“liga-nos a outras entidades, mostra as valências da universidade, as competências dos seus recursos humanos, fideliza os que já estão, retém os que já estão e atrai outros (...). Nós temos seguido uma estratégia bastante construída, focando nas crianças e nas famílias das crianças”.*

De facto, as organizações só conseguirão acompanhar as necessidades do mercado e vencer os obstáculos se empregarem uma cultura empreendedora (Pessoa e Oliveira, 2006). Assim, importa então reforçar a perceção de Leaner e Haber (2001) quando referem como os elementos determinantes ao empreendedorismo o meio envolvente, o capital humano, o apoio institucional, a legislação, a cultura e as próprias parcerias.

Para a presente investigação teve importância distinguir as várias formas de empreendedorismo que podem estar associadas ao desporto (Ratten, 2010b) o empreendedorismo baseado na comunidade, corporativo, imigrante, institucional, internacional, social e o empreendedorismo tecnológico. Estas formas de empreendedorismo foram descritas pelo entrevistado e estão apresentadas na tabela a seguir.

4.3.1. Formas de empreendedorismo associadas ao Desporto

Figura 3 - Formas de empreendedorismo no Desporto

Formas de Empreendedorismo		SASUBI-UBI
C o m u n i t á r i o	<p>→ (...) “muito daquilo que é a nossa ligação à comunidade, passa por intensificar a abertura das nossas instalações e disponibilização dos nossos recursos humanos”.</p> <p>→ “Organizámos no passado ano, o primeiro torneio do reitor, que basicamente consistia na prática desportiva dedicada ao basquetebol, voleibol e futsal. Isso permitiu angariar donativos em géneros, que reverteram a favor do Banco Alimentar Contra a Fome (...), e os meios monetários reverteram a favor da Liga Portuguesa Contra o Cancro”.</p> <p>→ “temos organizado com regularidade caminhadas, fruto dos protocolos que a Universidade celebrou com a Liga Portuguesa Contra o Cancro, como também com o Banco Alimentar Contra a Fome.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A segunda edição desta caminhada teve um aumento de duzentos participantes e “envolveu a junta de freguesia da Boidobra, a junta de freguesia do Ferro, os amigos do Centro Hospitalar da Cova da Beira e a Beira Serra”, ou seja, envolveu a comunidade. 	
C o r p o r a t i v o	<p>→ Atualmente, os SASUBI-UBI têm protocolos com instituições na região com o Sporting Club da Covilhã, com a Associação Desportiva do Fundão, e “também, como o Vitória de Santo António para o judo, o Oriental de São Martinho com o ténis de mesa e recentemente também temos organizado atividades no âmbito da patinagem o que é também uma inovação e a nível Nacional, os protocolos com a Federação Portuguesa de Basquetebol, com a Associação de Basquetebol de Castelo Branco e mais recentemente com a Associação de Desportos de Inverno e agora também com o Sporting Club de Portugal”. (Tribuna Desportiva, 2012, p. 10)</p> <p>→ Estes Protocolos têm o objetivo de “por um lado trazer visibilidade aos serviços e, por outro, mostrar qualidade dos serviços prestados, nomeadamente na alimentação, alojamento, restauração, no sector de atividades culturais e desportivas”.</p> <p>→ “Somos o patrocinador principal do ABC na sua equipa feminina”</p>	

<p style="text-align: center;">I m i g r a n t e</p>	<p>→ (...) neste capítulo não temos uma política propriamente dirigida de ação social para a igualdade, a universidade sim.</p> <p>→ (...) é a única universidade a nível nacional que tem um plano de igualdade de género e tem isso escrito em todos os seus documentos.</p> <p>→ No SASUBI temos práticas, nomeadamente na promoção da igualdade das condições de acesso às diferentes categorias socioprofissionais e existem também práticas que permitem de algum modo, nomeadamente através da prática de horários flexíveis, a conciliação entre as atividades profissionais e as ditas atividade pessoais e familiares.</p>
<p style="text-align: center;">I n s t i t u c i o n a l</p>	<p>→ (...) “aconteceu em Agosto de 2010, quando fizemos uma reformulação completa dos Serviços de Ação Social, portanto houve um desenho do regulamento orgânico, um desenho do organograma onde foram criadas duas áreas”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ “a área do apoio social que congrega, o alojamento, as atividades culturais e desportivas, as bolsas e obviamente a parte da alimentação e nutrição”; ○ “a área administrativa financeira que conheceu uma organização que contempla os recursos humanos, a parte financeira orçamental, a parte do economato e a parte do aprovisionamento”. <p>→ “O regulamento orgânico, permitiu reorganizar o serviço, torná-los mais eficazes, mais eficientes e obviamente melhorar o nosso desempenho (...), isso retirou a carga de subjetividade ao processo de atribuição de bolsa tornou o processo transparente e aumentou a eficácia dos serviços”.</p>
<p style="text-align: center;">I n t e r n a c i o n a l</p>	<p>→ Pretende os SASUBI-UBI e através dos seu protocolos “transmitir internamente e comunicarmos externamente, que a universidade está munida de serviços de suporte, capazes de suportar serviços de alta qualidade, sejam conferências, workshops, outro tipo de intervenção cívica e competições desportivas de âmbito nacional e internacional. Portanto, a universidade não vale só pelo seu pleno de atividades de ensino e investigação, vale também pela forma como é gerida, a forma como é organizada e a forma como disponibiliza serviços de suporte às atividades principais, que é o ensino e a investigação”.</p> <p>→ (...) “fomos vice-campeões europeus de futsal feminino”</p>

<p style="text-align: center;">S o c i a l</p>	<p>→ A “organização de ações numa lógica de responsabilidade social de solidariedade, como ainda recentemente aconteceu com o torneio de futsal no Fundão, marca pela positiva a imagem da universidade”</p> <p>→ (...) dois projetos que merecem ser distinguidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ “Gabinete de Apoio Psicológico de Empreendedorismo Social, que basicamente presta serviços à comunidade académica, organizando (...) tem a ver com questões de relacionamento como gestão de ansiedade, stress, calendarização de atividades, gestão do tempo (...) acompanhamento e formação específica orientada para a comunidade académica”. ○ “Escola de Futsal que temos com o Sporting Club da Covilhã, que resumindo, tem mais de vinte crianças, a praticar com regularidade a modalidade todos os sábados, e para além disso, temos uma equipa de iniciados que está a competir no distrital”. <p>→ “Estamos também a desenvolver com a Delta um projeto que é pioneiro, vamos fazer com a Escola Internacional da Covilhã, Escola das Palmeiras e também com a Beira Serra que é para cobrir vários públicos, desde as crianças carenciadas às crianças mais favorecidas e vamos adotar aqui um manual que a Fundação Alice Nabeiro desenvolveu para o ensino do empreendedorismo às crianças entre os três e os doze anos. (...). Isto é um projeto, (...) para depois poder ensinar crianças a serem empreendedoras”</p>
<p style="text-align: center;">T e c n o l ó g i c o</p>	<p>→ (...) “sim claramente, existe empreendedorismo a nível tecnológico, primeiro porque temos apostado muito na inovação ao nível das infraestruturas desportivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ (...) “a instauração recentemente de dois campos de relvado sintético” ○ (...) “melhorámos muito as condições dos dois pavilhões antigos que neste momento estão completamente equipados”. ○ Implementação “de piso modular, do mais sofisticado em termos tecnológicos que existe e permite a prática multimodal de atividades desportivas na mesma superfície” ○ (...) marcadores eletrónicos e adequação às novas regulamentações de algumas federações. ○ (...) comprámos equipamentos novos que nos permite receber aqui, (...) competições Internacionais e Nacionais.

Elaboração própria

Como se pode verificar na Figura 3, a Universidade da Beira Interior através do seu departamento de Serviços de Ação Social, está dotada de características empreendedoras, que geram e desenvolvem novas oportunidades de mercado. No entanto, estas características advêm dos seus colaboradores (empreendedores internos), que para Andrade (2011), são eles os impulsionadores do empreendedorismo dentro das organizações.

Neste seguimento, podemos constatar que o **empreendedorismo comunitário** está patente na UBI. Este facto acontece quando a UBI une esforços com outras entidades locais (e.g. juntas de freguesia) no sentido de contribuir para as associações sem fins lucrativos, como o Banco Alimentar Contra a Fome e Liga Portuguesa Contra o Cancro. Conforme esclarece Ratten (2010b), esta forma de empreendedorismo ocorre quando as organizações unem esforços a favor de questões sociais.

Outra situação onde se verifica o empreendedorismo comunitário é a abertura das instalações à comunidade. Deste modo a UBI possibilita preencher carências existentes na área geográfica onde está inserida. Este procedimento traz benefícios económicos e sociais para a sociedade, sendo esta uma forma de empreendedorismo também comunitário (Haugh e Pardy, 1999).

Em relação à celebração dos protocolos no desporto por parte da UBI, constata-se o aproveitar e o proporcionar oportunidades advindas de, e para outras instituições, ou seja, existe colaboração entre as partes, sendo esta, segundo Gundry e Kickul (2007), uma característica de **empreendedorismo corporativo**. Deste modo, a UBI procura aumentar a reputação e o seu capital intangível, melhorando assim a sua proatividade. Desta forma corroboramos Covin e Slevin (1991), quando esclarecem que este tipo de empreendedorismo melhora a proatividade da empresa, a sua capacidade de inovar e assumir riscos, bem como o aproveitamento das oportunidades.

Igualmente, ao patrocinar equipas desportivas como o ABC (feminina), está-se perante uma das características de empreendedorismo corporativo (Ratten, 2010b). Este tipo de patrocínio pode ser visto como uma técnica de marketing (Chalip 2004), de modo a proporcionar visibilidade dos serviços prestados na UBI. Conforme clarifica Ratten (2010b), o empreendedorismo corporativo surge no desporto, através do modo como os produtos ou processos são comercializados.

Relativamente ao **empreendedorismo imigrante ou étnico**, embora não exista uma política voltada diretamente para o desporto, a universidade afigura-se como a única instituição do país que apresenta um plano de igualdade de género tendo como propósito impulsionar a auto-reflexibilidade, a formação de mecanismos de combate à desigualdade, implementando mudanças na comunidade estudantil.

Segundo Raten (2010a), o empreendedorismo étnico a nível desportivo promove a participação de todas as minorias étnicas. Nesse sentido, podemos justificar a UBI como uma instituição empreendedora étnica no campo desportivo, já que esta consagra práticas desportivas num plano de igualdade de acesso às diferentes categorias socioprofissionais, assim como, não estabelece qualquer desigualdade entre o desporto feminino e o desporto

masculino. Qualquer atividade desportiva exercida na UBI oferece oportunidade aos estudantes e colaboradores, independentemente da sua etnia, cultura ou género.

Em relação ao **empreendedorismo institucional**, como atrás referido, ele emerge a nível desportivo, quando instituições desportivas mudam a forma como as organizações estão estruturadas (Ratten, 2010a). Neste sentido, verificando-se que a UBI reformulou todo o seu Serviço de Ação Social (área administrativa e área de apoio social⁴) de modo a reorganizar os serviços, tornando-os mais eficazes e eficientes, está-se perante uma organização com características de empreendedoras no âmbito desportivo. Como refere Pessoa e Oliveira (2005), o diferencial competitivo é conseguir empregar o conhecimento, criar desfechos inovadores, utilizar as oportunidades.

Na perspetiva de Ratten (2010a), o empreendedorismo internacional surge no desporto quando este se expande para mercados externos à procura de novas oportunidades. Verifica-se também, que o **empreendedorismo internacional** está presente na UBI e aliado ao desporto, através das competições desportivas de âmbito internacional. O exemplo está na participação da equipa de futsal no campeonato europeu de universidades. Sendo o empreendedorismo internacional uma associação entre duas teorias (empreendedorismo e internacionalização), a UBI alcança por meio do desporto, mais público de outros países (internacionalização) e, deste modo, consegue transmitir que a universidade está aprovionada de serviços de suporte, aptos de suportar serviços de alta qualidade, ou seja inovar (empreendedorismo).

No que diz respeito ao **empreendedorismo social** na UBI, é evidente a sua aplicação através do Gabinete de Apoio Psicológico de Empreendedorismo Social, dirigida a toda a comunidade académica, assim como a escola de futsal orientada para as crianças. Através do desporto, a UBI incentiva a uma mudança social, sendo esta importante na geração de capital social para a população e para a organização (Dyreson, 2011).

Outra solução apresentada pela UBI a propósito de empreendedorismo social é o projeto com a Delta destinada a crianças dos três aos doze anos dos vários escalões socioeconómicos. Com este projeto pretende ensinar as crianças a serem empreendedoras. Para Makhoulf (2011), o empreendedorismo social pode ser visto como a resolução de problemas sociais ou como uma abordagem inovadora para lidar com um problema social.

Neste sentido, e conforme sublinha Ratten (2010c), as universidades também têm a necessidade moral de, através do desporto, publicitarem melhores práticas sociais e políticas.

Por último, é bastante evidente a aposta efetuada pela UBI no **empreendedorismo tecnológico** aliado ao desporto. No seguimento da afirmação de Ratten (2010a) que o

⁴ Apoio Social, contempla a área desportiva.

empreendedorismo tecnológico sucede quando existe inovação em tecnologia, a UBI investiu em dois campos de relvado sintético, melhoramentos em dois pavilhões com objetivo de aumentar a eficácia dos equipamentos, em marcadores eletrônicos e novos equipamentos que permite receber competições Nacionais e Internacionais. De fato, a tecnologia, como recurso estratégico, permite alcançar vantagens competitivas (Kelley e Rice, 2002).

4.4. Síntese dos Resultados Obtidos

Após a análise dos dados e sua discussão, e com base nas evidências empíricas alcançadas a partir do caso de estudo, fez-se uma síntese dos resultados obtidos (Figuras 4 e 5). Foi adotado este procedimento com objetivo de facilitar a leitura, interpretação e compreensão dos mesmos.

Figura 4 - Variáveis determinantes na celebração de protocolos

Dimensões	Variáveis nos Protocolos de Cooperação no Desporto
Motivações	Partilha de riscos Conquista de tempo Redução de custos Obtenção de vantagem tecnológica Obtenção de economias de escala Aumento do poder económico Conquista de segmentos de mercado
Fatores de Sucesso	Confiança Poder Conhecimentos profissionais Conhecimentos pessoais Experiência profissional Colaboradores empreendedores
Obstáculos	Localização (Interioridade) Número de praticantes nas modalidades desportivas Densidade populacional Câmara Municipal local
Resultados/ Benefícios	Maior dimensão Repartição de custos Repartição de riscos Ganhos organizacionais Estimulação à aprendizagem Diferenciação Formação de colaboradores Maior oferta desportiva Maior desempenho académico Melhoria das infraestruturas e equipamentos Prestação de serviços de qualidade superior Aumento da reputação Criação de oportunidades

Elaboração própria

Figura 5- Características fundamentais de empreendedorismo aliado ao desporto

Tipos de Empreendedorismo	Características no desporto
Comunitário	Abertura de instalações à comunidade Ajuda à Liga Portuguesa Contra o Cancro Ajuda ao Banco Alimentar Colaboração com Freguesias, hospital e outras instituições
Corporativo	Diversos protocolos de desenvolvimento desportivo Patrocínio de equipas Colaboração com os média a nível publicitário Cooperação com os média a nível cobertura de imprensa Incentivo aos funcionários Formação de dirigentes Acolhimento de equipas para estágio Criação de um polo de academia de futsal Estimulação da pro-atividade e criatividade aos colaboradores Desenvolvimento implementação de cultura empreendedora
Imigrante	Práticas de igualdade socioprofissionais Planos de igualdade de género
Institucional	Mudança do regulamento orgânico Reorganização dos Serviços de Ação Social
Internacional	Competições internacionais desportivas no exterior do país Competições internacionais desportivas na UBI Conferências internacionais <i>Workshops</i> internacionais
Social	Gabinete de Apoio Psicológico de Empreendedorismo Social Escola de futsal Apoio a crianças desfavorecidas
Tecnológico	Melhoramento das condições dos pavilhões Pisos eficientes para melhores práticas desportivas Marcadores eletrónicos

Elaboração própria

Em suma, tal como exposto no modelo conceptual proposto para esta investigação e, com base nestas duas principais áreas de estudo: protocolos de cooperação e empreendedorismo no sector do desporto, conclui-se que as várias dimensões e variáveis retidas no caso aqui estudado podem e são perspetivadas como formas de empreendedorismo colaborativo.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

As organizações enfrentam atualmente um cenário de grandes incertezas e constantes alterações económicas e sociais. Num contexto de competitividade crescente e de globalização dos mercados, elas terão de ser capazes de fazer a sua própria análise e desenvolver um conjunto de atividades, adotando estratégias eficazes em função do meio envolvente onde se inserem adquirindo assim maior vantagem competitiva.

Uma das estratégias a adotar pelas organizações deve estar relacionada com a criatividade e inovação, procurando novas oportunidades no mercado e assim assumir uma atitude empreendedora.

Num ambiente organizacional cada vez mais complexo e competitivo é pouco provável que as organizações consigam atuar isoladamente. A emergente cooperação torna-se assim numa estratégia essencial para o desenvolvimento, sucesso ou mesmo para a sobrevivência das organizações, numa variedade de setores, incluindo o setor do desporto.

O objetivo da presente investigação incidiu sobre a importância que os protocolos de cooperação no desporto têm nas organizações. Mais concretamente, este estudo baseou-se na exploração e identificação das principais motivações, obstáculos, fatores de sucesso, e resultados/benefícios destas parcerias, numa perspetiva de empreendedorismo colaborativo.

Para alcançar os objetivos definidos e dar resposta às questões de investigação colocadas no início deste trabalho, recorreu-se a uma abordagem de investigação qualitativa, na vertente de estudo de caso. Deste modo, a informação foi obtida principalmente através de uma entrevista semiestruturada ao responsável da organização selecionada - Universidade da Beira Interior - SASUBI - localizada na cidade da Covilhã.

No que diz respeito à primeira dimensão do modelo proposto - os elementos determinantes na motivação das parcerias realizadas na UBI - destacam-se o aproveitamento dos protocolos com o intuito de dar a conhecer a dimensão social desta instituição e, deste modo, criar um vínculo de fidelização e captação de futuros membros académicos, a nível nacional e internacional. Com a obtenção de novos segmentos de mercado, a UBI, conseguirá aumentar o seu poder económico e reduzir custos alcançando uma economia de escala. Um segundo fator importante na motivação foi a vantagem tecnológica adquirida e proporcionada pela partilha de instalações das organizações/associações parceiras.

No que se refere aos fatores críticos de sucesso originados por estes protocolos direcionados para o desporto, os SASUBI-UBI têm como elemento determinante o capital relacional, ou seja

as ligações afetivas familiares e profissionais, numa contextura de confiança e conhecimento, aliados à experiência profissional dos seus colaboradores.

Relativamente aos obstáculos encontrados na formação dos protocolos de cooperação, a instituição estudada compreendeu como principais obstáculos a localização (interioridade), o número mínimo de praticantes indispensáveis às atividades desportivas e a falta de alguma cooperação interinstitucional com Câmara Municipal da Covilhã. Outra contrariedade encontrada por parte da UBI é a sua densidade populacional, assim como a população envelhecida na sua área geográfica.

Quanto aos resultados/benefícios aguardados, concluiu-se que a continuidade da aposta numa política de diferenciação, a continuidade da cooperação com a Associação Académica na oferta desportiva, aumento do palmarés de títulos, investimento e alargamento da investigação científica relacionada com desporto nomeadamente às áreas da gestão e marketing, são os resultados esperados no futuro.

Com base nas evidências empíricas deste estudo, concluiu-se também que os Protocolos de Cooperação interinstitucionais podem ser entendidos sob uma ótica de empreendedorismo colaborativo, na medida em que congregam os interesses de diferentes instituições na concretização de projetos comuns com valia e intervenção social, facilitando a integração e a abertura da UBI à sociedade e aos *stakeholders* tanto internos como externos.

De realçar ainda que, dentro do empreendedorismo, o estudo caso aqui descrito congrega as várias dimensões deste fenómeno organizacional no âmbito do sector do desporto, mais precisamente, a UBI tem adotado políticas de empreendedorismo comunitário, corporativo, imigrante, internacional, social e tecnológico.

Por fim, este estudo apresenta algumas limitações. Uma das principais limitações apuradas prendeu-se com o facto deste estudo se restringir apenas a um caso/instituição. Assim, face a esta limitação, sugere-se que no futuro sejam considerados outros casos/entidades que detêm protocolos de cooperação no desporto para que, deste modo, se possa fazer um estudo comparativo.

Outra limitação neste estudo está relacionada com o facto dos protocolos de cooperação estarem integrados num enquadramento de constantes mudanças e instabilidade, sendo este um fenómeno que pode ter influência na investigação. De facto, um protocolo de cooperação trata-se de um processo complexo em constantes mudanças, pois existem parceiros que aderem e outros desistem do projeto.

Em termos metodológicos, de mencionar que a escolha do método de estudo de caso, mesmo possibilitando uma informação ampla e específica sobre o fenómeno dos protocolos de cooperação, envolve resultados e conclusões que não podem ser generalizados. Assim, esta

limitação impõe a necessidade de certificar resultados obtidos a partir de protocolos de cooperação de outras instituições e, adotar no futuro, uma abordagem quantitativa, de modo a obter a generalização dos mesmos. Neste sentido, sugere-se que estes protocolos possam ser implementados em diferentes instituições de ensino superior ao nível da região Centro, no sentido de facilitar o acolhimento e a organização de provas de elevado impacto internacional e nacional.

Finalmente, apesar das limitações expostas neste estudo, considera-se que os resultados e conclusões obtidas podem constituir-se como uma contribuição válida, ao compreender-se as principais dimensões dos protocolos de cooperação, para as organizações que consideram o desporto como o caminho a enveredar numa estratégia de cooperação, bem como perspetivar este tipo de parcerias numa abordagem de empreendedorismo colaborativo.

6. BIBLIOGRAFIA

- Alonso, A. D. (2009), Importance of relationships among small accommodation operations around the city of Perth, *Tourism and Hospitality Research*, Vol.10, No.1, pp.14-24.
- Alvarez, S. A. e Barney, J. B. (2005), How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?, *Journal of Management*, Vol.31, No.5, pp.776-793.
- Ang, S. H. e Hong, D. G. P. (2000), Entrepreneurial spirit among East Asian Chinese, *Thunderbird International Business Review*, Vol.42, No.3, pp. 285-309.
- Andrade, R. F. (2010), *Conexões empreendedoras: entenda por que você precisa usar as redes sociais para se destacar no Mercado e alcançar resultados*, São Paulo: Editora Gente, 2010.
- Antonicic, B. (2007), Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.107, No.3, pp. 309-325.
- Araújo, J. B. e Pinho, M. S. (2004), Economias de escala em duas tecnologias alternativas: um estudo do setor siderúrgico, *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004*.
- Babiak, K. (2007), Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization, *Journal of Sport Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 338-376.
- Babiak, K. (2009), Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships, *Evaluation and Program Planning*, Vol. 32, No. 1, pp. 1-12.
- Baratter, M. A., Ferreira, J. M. e Costa, M. C. (2010), Empreendedorismo Institucional: Características da Acção Intencional, *Prespectivas Contemporâneas*, Edição Especial, pp. 237-266.
- Bardin, L. (2004), *Análise de Conteúdo*. Lisboa. 3ª Edição. Edições 70.
- Bateman, T. S. e Snell, A. A. (2007), Agilidade Organizacional in *Administração: Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo*, São Paulo: McGraw-Hill, cap.9, p.295.
- Berglann, H., Moen, E. R. e Røed, K. (2011,) Entrepreneurship: Origins and returns, *Labour Economics*, Vol.18, pp.180-193.
- Bleeke, J. e Ernst, D. (1992), Réussir une Alliance Transfrontalière, *Harvard L'Expansion*, No. 65, pp.66-77.
- Bogdan, R. C. e Biklen, S. K. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e os Métodos*, Porto Editora, Porto.
- Bucklin, L. P. e Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co- Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp.32-46.
- Campos, A. M. (2005), O ecoturismo como alternativa de desenvolvimento sustentável, *Caderno Virtual de Turismo*, Vol.5, No. 1, pp.1-6.
- Carrilho, T. (2008a), Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego, *Análise Social*, Vol. XLIII, No. 1, pp.81-107.

- Carvalho, P.G. e Lourenço, R. (2009), Turismo de prática desportiva: um segmento do mercado do turismo desportivo, *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Vol.9, No.2, pp.1-20.
- Chalip, L. (2004), Beyond impact: A general model for host community event leverage. In B. Ritchie e D. Adair (Eds.), *Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues*, pp.226-252, Clevedon: Channel View Publications.
- Chathoth, P. K. e Olsen, M. D. (2003), Strategic alliances: a hospitality industry perspective, *Hospitality Management*, Vol.22, No.4, pp.419-434.
- Colaço, C. P. e Fleck, L. (2009), Estratégias do desporto universitário: um estudo de caso sobre o desporto em universidades portuguesas, *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Vol.9, No.2, pp.68-75.
- Collin, S. -O e Smith, E. (2004), *Window of Entrepreneurship - Explaining the Influence of Corporate Governance Mechanisms on Corporate Entrepreneurship in Two Riding Scholls*, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, p.p.953-966.
- Comissão das Comunidades Europeias (2003), *Livro Verde Espirito-Empresarial*, pp.1-29, Bruxelas, 21 Janeiro de 2003.
- Cordeiro, S. S. (2008), Estruturas Organizacionais Emergentes de Parcerias Público-Privadas, *Tese Doutoramento em Ciências da Administração*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Costa, M. S. e Neves, J. P. (1991), Actas do colóquio Autarquias Locais e Desenvolvimento em Braga in *Autarquias Locais e Desenvolvimento*, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Porto: Edições Afrontamento.
- Costa, A. M., Cericato D. e Melo de P. A. (2007), Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas, *Revista de Negócios, Blumenau*, Vol.12, No.4, pp.32-43.
- Coutinho, A. L. et. al. (2008), O empreendedorismo imigrante em Portugal: factores que influenciam este percurso profissional e actividade da ASI decorrente dos resultados do projecto PEI, *Revista Migrações - Número Temático Empreendedorismo Imigrante*, No.3, pp. 263-270.
- Coviello, N. E. e McAuley, A. (1999), Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary, *Management International Review*, Vol. 39, pp.223-256.
- Covin, J.G., e Slevin, D. P. (1991), *A Conceptual Modelo f Entrepreneurship as Firm Behavior*, Baylor University, pp. 7-25.
- Cuervo, A. (2005), Individual and Environmental Determinants of Entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.1, No.3 , pp.293-311.
- Danica, B. e Dejan, K. (2010), Students' Perceptions and Intentions Towards Entrepreneurship: The Empirical Findings From Croatia, *The Business Review, Cambridge*, Vol.14, No. 2, pp. 209-215.
- Deshaies, B. (1992), *Metodologia da Investigação Em Ciências Humanas*, Instituto Piaget. Lisboa. Epistemologia e Sociedade.

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. e Eisner, A. B. (2008), *Strategic Management - Creating Competitive Advantage*, 4rd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Diário da Republica Portuguesa (1990), Lei de bases do sistema desportivo, DR, Iª s, n.º 64, de 17 de Março de 1990 e alterada pela Lei n.º 19/96, de 25 de Junho).
- Diário da Republica Portuguesa (2004), Lei de bases do desporto, Lei n.º 30/2004, DR, Iª s, nº 170, de 21 Julho de 2004.
- Dieke, P. U. e Karamustafa, K. (2000), Cooperative marketing in the accomodation subsector: Southeastern Meditteranean Perspectives, *Thunderbird International Business Review*, Jul/Aug, Vol.42, No.4, p.467.
- Dyreson, M. (2001), Maybe it's better to bowl alone: Sport, community and democracy in American thought, *Culture, Sport and Society*, Vol.4, No.1, pp.19-30.
- Elmuti, D. e Kathawala, Y. (2001), An overview of strategic alliances, *Management Decision*, Vol.39, No.3, pp. 205-217.
- Eurodata Tv Worldwide (2011), O Desporto Lidera: Destaques do “Yearly Sport Key Facts 2010/2011, Levallois, 27 outubro de 2011.
- Farrelly, F. e Quester, P. (2004), Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances, Kelley School of Business, Indiana University, *Business Horizons*, Vol. 48, pp.55-62.
- Filion, L. J. (1999), Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, *Revista de Administração*, Vol.34, No.2, pp.5-28.
- Franco, M. e Estevão, C. (2010), O papel das parcerias público-privadas de Turismo no desenvolvimento regional: proposta de um modelo, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol.1, No.13/14, pp. 253-263.
- Franco, M. e Haase, H. (2012), Interfirm Alliances: A Collaborative Entrepreneurship Perspective”, in Burger-Helmchen, T. (Ed.), *Entrepreneurship - Creative and Innovative Business Models*, InTech Publisher, Cap. 7, pp. 115-138.
- Garai, G. (1999), Leveraging the rewards of strategic alliances, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 20, No. 2, pp.40-41.
- Garette, B. e Dussauge, P. (2000), Alliances Versus Acquisitions: Choosing the Right Option, *European Management Journal* Vol.18, No.1, pp.63-69.
- Gartner, W. B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp. 696-706.
- GEM Portugal 2010 (2010), Estudo sobre o empreendedorismo, *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Glaister, K.W. e Wang, Y. (1993), UK joint ventures in China: motivation and partner selection, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11, No. 2, pp. 9-15.
- Goff, B. L., McCormick, R. E. e Tollison, R. D. (2002). Racial integration as an innovation: Empirical evidence from sports leagues, *American Economic Review*, Vol.92, No.1, pp.16-26.

- Gulati, R. (1998), Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 293-317.
- Gundry, L. K. e Kckul, J. R. (2007), *Entrepreneurship strategy: changing patterns in new venture creation, growth and reinvention*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Gupta, A. K. e Govindarajan, V. (2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.4, pp.481-510.
- Haase, H. e Franco, M. (2011), An Exploratory Study of the Motives and Perceived Effectiveness of International Cooperative Alliances among SME”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Special Issue on “Internationalization on Small Firms and International Entrepreneurship Strategy, Vol. 13, No. 3/4, pp. 314-336.
- Hagedoorn, J. e Narula, R. (1996), Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International and sectoral differences, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No. 2, pp. 265-284.
- Harris, S e Wheeler, C. (2005), Entrepreneurs’ relationships for internationalization: functions, origins and strategies, *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 187-207.
- Hatfield, L., Pearce II, J. A., Sleeth, R.G. e Pitts, M. W. (1998), Toward validation of partner goal achievement as a measure of joint venture performance, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10, No. 3, pp. 355-372.
- Haugh, H. M. e Pardy, W. (1999), Community entrepreneurship in north east Scotland, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.5, No. 4, pp.173-172.
- Hernández, J. G. (2011), A literature review of the characteristics of firms, communities and multiparty partnerships and challenges of firm-community partnerships with cases, *African Journal of Business Management*, Vol.5, No.6, pp. 2006-2016.
- Holanda, A. (2006), Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica, *Análise Psicológica*, Vol.3, No. XXIV, pp.363-372.
- Holmlund, M. e Kock, S. (1998), Relationships and the internationalization of Finish Small and Medium-sized Companies, *International Small Business Journal*, Vol.16, No.4, pp. 46-63.
- Holt, D. B. (1995), How consumers consume: A typology of consumption practices, *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, No1, pp.1-16.
- Hyder, A. e Abraha, D. (2004), Product and skills development in small and medium-sized high-tech firms through international strategic alliances, *Singapore Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 1-24.
- Junior, R. G. (2009), Oportunidades de Negócio. In *Empreendedorismo Tecnológico*, Instituto de Engenharia do Paraná, pp.46-69, Editor: Instituto de Engenharia do Paraná - IEPI.
- Keegan, W.J . e Green, M. C. (1997), *Principles of Global Marketing*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

- Kelley, D. J. e Rice, M. P. (2002), Advantage beyond founding the strategic use of technologies, *Journal of Business Venturing*, Vol.17, pp.41-57.
- Kenney, M. e Mujtaba, B. (2007), Understanding corporate entrepreneurship and development: a practitioner view of organizational intrapreneurship, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 3, pp. 73-88.
- Kernaghan, K. (1993), Partnership and public administration: conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*, Vol. 36, pp.57-76.
- Klotzle, M. C. (2002), Alianças estratégicas: conceito e teoria, *Revista da Administração Contemporânea*, Vol.6, No.1, pp.85-104.
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. A. (1991), *Fundamentos de metodologia científica*, 3ª edição revista e ampliada, São Paulo: Atlas, 1991.
- Lalanda, P. (1998), Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa Sociológica, *Análise Social*, Vol. XXXIII (148) (4.º), pp.871-883.
- Larrinaga, O. V. (2008), La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, Vol.1, No.1, pp.67-82.
- Lee, J. H. e Venkataraman S. (2006), Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No.1, pp. 107-123.
- Lener, M. e Haber, S. (2001), Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment, *Journal of Business Venturing*, Vol.16, No.1, pp. 77-100.
- Lewis, J. D. (1992), The new power of strategic alliances, *Strategy & Leadership*, Vol.20, No.5, pp. 45-62.
- Lin, B.-W., Li, P. -C., e Chen, J. -S. (2006), Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: A study of Taiwanese high-tech new ventures, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.79, No.2, pp.168-181.
- Makhlouf, H. H. (2011), Social Entrepreneurship: Generating Solutions To Global Challenges, *International Journal of Management and Information Systems*, Vol.15, No.1, pp.1 -8.
- Martins, H. H. (2004), Metodologia qualitativa de pesquisa, *Educação e Pesquisa*, Universidade de São Paulo, Vol.30, No.2, pp. 289-300.
- Mestre, A. (2004), Diplomacia Desportiva Internacional, *CIARI - Centro de Investigação e Análise em Relações Internacionais*, in www.ciari.org.
- Miles, R. E., Miles, G. e Snow C. C. (2006), Collaborative entrepreneurship: a business model for continuous innovation, *Organ Dyn*, Vol.35, No.1, pp.1-11.
- Miller, D. e Friesen P. (1978), Archetypes of strategy formulation, *Management Science*, Vol. 24, No.9, pp.921-933.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública (2010), *Grandes Opções do Plano 2010-2013*, Ministério das Finanças e da Administração Pública, Portugal.
- Moore, S. A. e Weiler, B. (2009), Editorial - Tourism-protected area partnerships: stoking the fires of innovation, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.17, No. 2, pp.129-132.

- Montoro-Sánchez, A., Criado, M. O. e Martínez, A. M. 2009), The Decision to Use Alliances as Corporate Entrepreneurship: The Role of Resources and Skills, *Group Decis Negot*, Vol.18, No.5, pp.431-448.
- Neto, C. (s.d.) Desenvolvimento da motricidade e as “culturas de infância”, *Faculdade de Motricidade Humana*, Universidade Técnica de Lisboa. In www.ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/17955/4948/desenvolvimento_da_motricidade.pdf, acessado a 02 de Fevereiro de 2012
- Neves, J. L. (1996), Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades, *FEA, USP*, Vol.1, No. 3, pp.1-5.
- Ohmae, K. (1990), Pourquoi les Alliances Échouent-elles?, *Harvard L'Expansion*, No. 56, pp.25-44.
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, California.
- Pessoa, E. e Oliveira, K. C. 2006), Perfil intra-empendedor: um estudo inicial em funcionários da infra-estrutura, *Revista do Serviço Público*. Brasília, Vol. 57, No. 4, pp. 507-529.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva - Publicações, Lisboa.
- Raposo, M. e Silva, M. J. (2000), Entrepreneurship: uma nova área do pensamento científico, *Revista de Gestão e Economia*, Universidade da Beira Interior.
- Ratten, V. (2010a), Developing a theory of sport-based entrepreneurship, *Journal of Management & Organization*, Vol.16, No.4, pp.557-565.
- Ratten, V. (2010b), Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management, *International Entrepreneurship and Management Journal*, No. 7, pp.57-69.
- Ratten, V. (2010c), The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective, *Journal of Management and Organization*, Vol.16, No.4, pp.488-494.
- Riege, A., Perry, C. e Go, F. (2002), Partnerships in international travel and tourism marketing: a systems-oriented approach between Australia, New Zealand, Germany and the United Kingdom, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.11, No.1, pp. 59-77.
- Rodríguez, J. L. (2004), *Análisis de la Actividad Exportadora de la Empresa: Una Aproximación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*, Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas, Tesis Doctoral, Universidad de A Coruña.
- Sandberg, W.R. (1991), Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 16, No. 3, pp. 73-90.
- Shane, S. e Venkataraman S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No.1, pp.217-225.
- Simões, V. C. (1997), A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas, *Conselho Económico e Social*, Fevereiro de 1997.

- Soriano, D. R. e Urbano, D. (2009), Overview of Collaborative Entrepreneurship: An Integrated Approach Between Business Decisions and Negotiations, *Group Decision and Negotiation*, Vol.18, No.5, pp. 419-430.
- Spence, M. M., Mannin, L. M. e Crick, D. (2008), An Investigation into the use of Collaborative Ventures in the Internationalization of High Performing Canadian SMEs, *European Management Journal*, Vol. 26, No. 6, pp. 412-428.
- Srivastava, N. e Agrawal, A. (2010), Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, *VISION - The Journal of Business Perspective*, Vol.14, No. 3, pp.163-171.
- Stevenson, H. e Jarillo, J. C. (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, Vol.11, No. 5, pp.17-27.
- Stuart, T. E. (2000), International alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry, *Strategic Management Journal*, Vol.21, No. 8, pp.791-811.
- Taffarel, C. N. (2000), *Desporto Educacional: realidade e possibilidades das políticas governamentais e das práticas pedagógicas nas escolas públicas*, Universidade Federal do Rio Grande, Vol.6, No.13, pp.XV-XXXV.
- Teng, B. S. e Das, T. K. (2008), Governance structure choice in strategic alliances-The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners, *Management Decision*, Vol.46, No.5, pp.725-742.
- Todeva, E. e Knoke, D. (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, Vol.43, No.1, pp.123-126.
- Tribuna Desportiva, Ano XVII, nº 883, 7 Fevereiro de 2012.
- Trindade, M. A. (2001), Comunidade e Sociedade: norteadoras das relações sociais, *Revista FARN*, Vol.1, No.1, pp.165-174.
- Tubino M. J. (2010), Estudos brasileiros sobre o esporte: ênfase no esporte-educação, p.32, Maringá : Eduem, 2010.
- Tuckman, B. (2000), *Manual de investigação em educação*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Universidade da Beira Interior (2010b), Relatório de Atividades 2010, *Serviços de Ação Social*, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Universidade da Beira Interior (2010a), Relatório & Contas 2010, *Universidade da Beira Interior*, Covilhã, Portugal.
- Welbourne, T. M. e Pardo-del-Val, M. (2009), Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration, *Group Decision and Negotiation*, Vol.18, No.5, pp. 483-497.
- Wilson J. e Hynes N. (2008), Co-evolution of firms and strategic alliances: theory and empirical evidence, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 76, No.5, pp.620-628.

- Wolcott, R. C. e Lippitz, M. J. (2007), The four models of corporate entrepreneurship, *MIT Sloan Management Review*, Vol.49, No.1, pp.74-82.
- Wolfe, R., Meenaghanb,T. e O'Sullivan, P. (2002), The sports network: insights into the shifting balance of power, *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 611-622.
- Yan, J. e Sorenson, R. L. (2003), Collective entrepreneurship in family firms: the influence of leader attitudes and behaviors, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 6, No. 2, pp. 37-51.
- Yang, Y., Shi, M., e Goldfarb, A. (2009), Estimating the Value of Brand Alliances in Professional Team Sports, *Marketing Science*, Vol. 28, No.6, pp.1095-1111.
- Yin, R. K. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, tradução Daniel Grassi, 2ªEdição, Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Zinga, A. C. (2007), Os Determinantes do Empreendedorismo, Um Estudo Empírico no Contexto Angolano, *Dissertação de Mestrado em Gestão, Especialidade em Estratégia Empresarial*, Universidade de Coimbra-Faculdade de Economia.
- Zacharakis, A.L. (1998). Entrepreneurial entry into foreign markets: a transaction cost perspective, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 21, No.3, pp. 23-39.

Sites Consultados

- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS), in www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx, acessado a 09 de Março de 2012.
- Federação Académica de Desporto Universitário (FADU), in www.fadu.pt, acessado em 27 Outubro de 2011.
- Federação Portuguesa de Futebol (FPF), in www.fpf.pt, acessado a 24 Outubro de 2011.
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), in www.iapmei.pt, acessado a 9 Maio de 2011.
- Marketest, in www.marktest.com, acessado a 03 Janeiro de 2012.
- Ministério da Educação, in www.min-edu.pt, acessado a 19 Dezembro de 2011.
- Sport Lisboa e Benfica (SLB), in www.slbenfica.pt, acessado a 02 Dezembro de 2011.
- Universidade da Beira Interior (UBI), in www.ubi.pt, acessado a 02 de Dezembro de 2011.
- UNESCO, in www.unesco.pt, acessado a 09 Maio 2011.
- Sporting Club de Portugal (SCP), in www.Sporting.pt, acessado a 03 Dezembro 2011.
- Wikipédia, in www.wikipédia.org, acessado a 29 de Fevereiro de 2012.

Anexo-Guião de entrevista

1. Qual é a filosofia empreendedora dos Serviços de Ação Social da Universidade da Beira Interior (SASUBI)?
2. Qual a importância que atribui aos protocolos de cooperação na competitividade e desenvolvimento do desporto?
3. Em seu entender, que público beneficia com estes protocolos de cooperação (desporto)?
4. Quais são as vantagens na promoção do SASUBI, numa perspetiva de marketing, no estabelecimento destes protocolos?
5. Quais os motivos que levaram os SASUBI a integrarem este tipo de protocolos?
6. No seu parecer, quais são os obstáculos que identifica no exercício dos protocolos de cooperação que integra, que podem por em causa o sucesso da mesma e limitar a sua atuação?
7. Quais os fatores de sucesso que destaca como fundamentais no funcionamento dos protocolos que integra?
8. Quais os benefícios diretos que a organização retira através da participação nestes protocolos de cooperação?
9. Considera que foram alcançadas as expectativas iniciais e os benefícios esperados?
10. Que expectativa de futuro no geral, espera serem alcançados com estes protocolos de cooperação?

11. Caracterização da organização:

Designação: _____

Localização: _____

12. Natureza da organização (assinale com um x)

1.Pública	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

2.Privada	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

13. Dimensão da organização

Número de colaboradores

14. Caracterização do entrevistado

Função do entrevistado dentro da organização: _____

Sexo (assinale com um x)

1. Masculino

2. Feminino

Idade: _____

Habilitações Académicas do entrevistado (assinale com um x)

1ª Ciclo (4ª classe)	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo (6º ano)	<input type="checkbox"/>
Escolaridade Obrigatória (9º ano)	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo (12º ano)	<input type="checkbox"/>
Frequência Universitária (*)	<input type="checkbox"/>
Curso Superior (*)	<input type="checkbox"/>
Pós Graduação ou Mestrado (*)	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

(*) Especificar Curso ou Área _____

Observações curriculares:

Muito obrigada pela sua colaboração