

Escola Superior de Gestão de Tomar

Fatores Potenciadores para o Intraempreendedorismo: Estudo de Caso do Setor dos Curtumes, na região de Alcanena

Projeto

Ana Paula Café Ferreira dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar . Dezembro . 2023



Escola Superior de Gestão de Tomar

Fatores Potenciadores para o Intraempreendedorismo: Estudo de Caso do Setor dos Curtumes, na região de Alcanena

Projeto

Ana Paula Café Ferreira dos Santos

Orientado por:

Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões – Escola Superior de
Gestão de Tomar do Instituto Politécnico de Tomar

*Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos
requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos*

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha irmã.

Resumo

O empreendedorismo reveste-se de uma enorme importância nas diversas geografias, sendo um pilar fundamental ao nível da criação de emprego, do aumento da competitividade e do crescimento económico no global.

Num mundo cada vez mais competitivo e global, a capacidade de inovação e antecipação assume particular ênfase nas organizações que pretendem chegar mais longe e alcançar novos mercados, solidificando a sua posição e tornando-se progressivamente mais competitivas. Para tal, o empreendedorismo e o intraempreendedorismo são encarados como resposta aos inúmeros desafios organizacionais, com vista à potencialização das capacidades distintas de cada organização. Importa ainda compreender que o intraempreendedorismo é influenciado por diversos fatores, dos quais fazem parte fatores encorajadores e desencorajadores à sua prática. Neste sentido, a análise detalhada de cada colaborador e bem assim do ambiente de trabalho, assume considerável destaque no processo de construção de um ambiente promissor ao desenvolvimento de práticas empreendedoras e intraempreendedoras nas organizações.

O objetivo principal desta investigação consiste na identificação dos fatores potenciadores para o intraempreendedorismo nas organizações-alvo do estudo de caso. No âmbito da recolha de dados efetuada, foram realizadas entrevistas a oito colaboradores de duas empresas do setor dos curtumes localizadas em Alcanena – a Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e a Santos & Bairros, Lda.

Do estudo realizado, é possível concluir que ambas as organizações estudadas incentivam e promovem o desenvolvimento de práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte dos seus colaboradores, bem como as valorizam. As práticas identificadas ao longo do presente estudo de caso são: a autonomia, a liberdade de trabalho e ação, a disponibilização de recursos, a comunicação, a confiança, e a gratificação de ideias e dos resultados, entre outras.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Fatores Potenciadores, Curtumes

Abstract

Entrepreneurship is of enormous importance in different geographies, being a fundamental pillar in terms of job creation, increased competitiveness and global economic growth.

In an increasingly competitive and global world, the capacity for innovation and anticipation takes on particular emphasis in organizations that intend to go further and reach new markets, solidifying their position and becoming progressively more competitive. To this end, entrepreneurship and intrapreneurship are seen as a response to numerous organizational challenges, with a view to enhancing the distinct capabilities of each organization. It is also important to understand that intrapreneurship is influenced by several factors, including factors that encourage and discourage its practice. In this sense, the detailed analysis of each employee and the work environment assumes considerable importance in the process of building a promising environment for the development of entrepreneurial and intrapreneurial practices in organizations.

The main objective of this investigation is to identify the factors that enhance intrapreneurship in the target organizations of the case study. As part of the data collection carried out, interviews were carried out with eight employees from two companies in the tanning sector located in Alcanena – Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. and Santos & Bairros, Lda.

From the study carried out, it is possible to conclude that both organizations studied encourage and promote the development of entrepreneurial and intrapreneurial practices by their employees, as well as valuing them. The practices identified throughout this case study are: autonomy, freedom of work and action, provision of resources, communication, trust, and gratification of ideas and results, among others.

Keywords: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Enhancing Factors, Tanneries

Agradecimentos

Em primeiro lugar, dirijo os meus agradecimentos à instituição de ensino que me acolheu uma vez mais: o Instituto Politécnico de Tomar.

Agradeço ao meu orientador Doutor Jorge Manuel Marques Simões, pela sua valiosa orientação, apoio, disponibilidade, total colaboração no esclarecimento de todas as dúvidas que surgiram ao longo da realização deste projeto, bem como por acreditar nas minhas capacidades.

Agradeço ainda à administração das organizações-alvo do estudo de caso realizado, Dr. José Santos (Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.) e Dra. Susana Santos (Santos & Bairros, Lda.), e ainda aos colaboradores das mesmas. Sem a sua ajuda e colaboração, a presente investigação não seria possível.

Aos meus amigos, que de alguma forma contribuíram e transmitiram confiança em todos os momentos. Dirijo ainda um agradecimento especial às minhas colegas e companheiras de Mestrado: Ana Beatriz, Bruna, Carla e Cristina. Sem vocês, este desafio não teria sido a mesma coisa.

À minha afilhada Pilar, um agradecimento especial por me alegrar quando mais preciso e por ter os melhores abraços do mundo.

Por fim, mas não menos importante, dirijo o meu profundo e sentido agradecimento aos meus pais e à minha irmã. Um enorme obrigado pela ajuda, pela confiança depositada e pelos ensinamentos de vida. Espero que um dia, de alguma forma, consiga retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação.

A todos, o meu sincero agradecimento!

Índice

Resumo	VII
Abstract.....	VIII
Agradecimentos	IX
Índice	X
Índice de Figuras	XII
Índice de Tabelas	XII
Índice de Gráficos.....	XIII
Índice de Imagens	XIII
Lista de Abreviaturas.....	XIV
1. Introdução.....	15
2. Revisão da Literatura	18
2.1 Introdução	18
2.2 Empreendedorismo - origem e evolução histórica	19
2.3 Tipos de empreendedorismo	23
2.4 Intraempreendedorismo - conceito e evolução	28
2.5 Fatores potenciadores para o intraempreendedorismo	31
2.6 Síntese	36
3. Caracterização do Setor dos Curtumes em Portugal	37
3.1 Introdução	37
3.2 Evolução histórica	37
3.3 Caracterização	41
3.4 Estudos de caso na região de Alcanena	48
3.4.1 Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.	49
3.4.2 Santos & Bairros, Lda.	51
3.5 Síntese	54
4. Metodologia	56
4.1 Introdução	56
4.2 Metodologia a aplicar: entrevista	56
4.2.1 Tipos de entrevista	59
4.2.2 Etapas da entrevista	61
4.2.3 Vantagens e limitações das entrevistas	63
4.3 Objetivos de investigação	64

4.4 Síntese e conclusões	65
5. Análise e discussão dos resultados.....	67
5.1 Introdução	67
5.2 Características gerais das organizações entrevistadas	67
5.3 Atitudes das organizações entrevistadas relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores	72
5.4 Condicionantes para a prática de atitudes empreendedoras/ intraempreendedoras por parte dos colaboradores nas organizações entrevistadas	74
5.5 Capacidade de promoção de práticas empreendedoras/ intraempreendedoras por parte das organizações entrevistadas	75
5.6 Síntese	78
6. Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	80
Anexos.....	84
Referências Bibliográficas.....	89

Índice de Figuras

Figura 1 - Síntese de incentivos e barreiras ao intraempreendedorismo	35
Figura 2 - Distribuição de empresas por localização da sede (NUTS III).....	46
Figura 3 - Organograma Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.	50
Figura 4 - Organograma Santos & Bairros, Lda.....	53
Figura 5 - Procedimentos de preparação e condução de entrevistas	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Conceitos de empreendedorismo.....	23
Tabela 2 - Tipos de empreendedorismo	27
Tabela 3 - Definição de intraempreendedorismo	31
Tabela 4 - Caracterização da Atividade Económica 151.....	42
Tabela 5 - Etapas da análise de dados qualitativos.....	58
Tabela 6 - Tipos de questões na entrevista.....	58
Tabela 7 - Sugestões de planeamento na utilização da técnica da entrevista	62
Tabela 8 - Vantagens e limitações da entrevista.....	64
Tabela 9 - Síntese das entrevistas realizadas	68
Tabela 10 - Características gerais dos entrevistados	69
Tabela 11 - Número de entrevistados por departamento da empresa.....	71
Tabela 12 - Formas de incentivo e valorização das atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos colaboradores – Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.	76
Tabela 13 - Formas de incentivo e valorização das atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos colaboradores - Santos & Bairros, Lda.....	77
Tabela 14 - Necessidades e práticas intraempreendedoras.....	78

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de empresas por idade	43
Gráfico 2 - Volume de negócios por idade da empresa.....	43
Gráfico 3 - Número de empresas por dimensão	44
Gráfico 4 - Vendas e serviços prestados por dimensão da empresa.....	45
Gráfico 5 - Vendas e serviços prestados - evolução das exportações e do mercado interno	47
Gráfico 6 - Empresas em situação de risco - % e evolução.....	48
Gráfico 7 - Género dos entrevistados	70
Gráfico 8 - Número de entrevistados por habilitações académicas.....	71
Gráfico 9 - Habilitações académicas dos entrevistados - Empresa Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.	72
Gráfico 10 - Habilitações académicas dos entrevistados - Empresa Santos & Bairros, Lda.	72

Índice de Imagens

Imagem 1 - Sede e instalações Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.	49
Imagem 2 - Sede e instalações Santos & Bairros, Lda.	52

Lista de Abreviaturas

APIC – Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes

CAE – Código da Atividade Económica

CIVS – Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.

COTANCE - *Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community* – Confederação das Associações Nacionais de Curtumes e Costureiros da Comunidade Europeia

CTIC – Centro Tecnológico das Indústrias do Couro

EBITDA – “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*” – Lucros Antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

INE – Instituto Nacional de Estatística, I.P.

LWG – *Leather Working Group*

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

S&B – Santos & Bairros, Lda.

1. Introdução

Num mundo caracterizado pela intensidade acentuada ao nível da mudança, a capacidade de empreender assume-se como um aspeto central de antecipação e adaptação, quer social, quer coletiva (Simões e Dominginhos, 2006). Estes autores acrescentam ainda que, deste modo, o empreendedorismo é considerado um veículo através do qual é possível alcançar objetivos de política económica, empregabilidade, ritmo de crescimento económico ou de competitividade internacional das economias.

Assim, segundo Pacheco (2019), o empreendedor é o indivíduo que cria inovações, das quais resultará a obtenção de lucros, e que assume os riscos inerentes às suas iniciativas. Para Schumpeter (1934), o empreendedor promove o desenvolvimento, cria produtos e explora novos mercados. O mesmo autor considera ainda que o empreendedorismo é um conceito que se encontra associado ao desenvolvimento económico.

Já o intraempreendedorismo assume-se como uma nova forma de responder aos constantes desafios organizacionais, caracterizando-se por ser um sistema revolucionário com capacidade para criar e acelerar a inovação no interior das organizações, potencializando as capacidades empreendedoras dentro das mesmas (Barbosa, 2015). Pinchot (1985) refere que os intraempreendedores se assumem como fatores diferenciadores entre o sucesso e o insucesso organizacional.

No decorrer dos anos, e com o surgimento de diversos contributos para a definição de intraempreendedorismo, este passou a ser visto como um “processo dentro de uma empresa existente, independentemente do seu tamanho que, para além de incluir novos investimentos de negócios, também se refere a outras atividades e orientações inovadoras, por exemplo: o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas” (Barbosa, 2015:2).

A presente investigação pretende analisar o estado da arte relativamente à temática do empreendedorismo e do intraempreendedorismo, nomeadamente, os seus conceitos, evolução histórica, tipos de empreendedorismo e os fatores potenciadores para o intraempreendedorismo. A mesma incidirá sobre duas organizações portuguesas do setor dos curtumes – a Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e a Santos & Bairros, Lda. Ambiciona-se, ainda, entender a forma como as duas organizações-alvo do estudo de caso incentivam e adotam práticas empreendedoras e intraempreendedoras nos seus âmbitos organizacionais.

Deste modo, os objetivos genéricos da investigação desenvolvida são: identificar as características gerais das organizações entrevistadas, a atitude destas relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores, bem como identificar as condicionantes à prática de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras por parte dos colaboradores nas organizações às quais pertencem. Pretende-se ainda, avaliar a capacidade de promoção de práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte das organizações estudadas.

Como objetivos específicos procurar-se-á identificar as discrepâncias de género, idade, funções, tempo de serviço na organização e as habilitações académicas dos entrevistados, bem como a atitude das organizações estudadas relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores. Serão ainda investigados os obstáculos que condicionam a prática e o desenvolvimento de atitudes empreendedoras/ intraempreendedoras por parte dos colaboradores entrevistados nas organizações às quais pertencem. Procura-se também, compreender se as empresas entrevistadas incentivam e valorizam práticas empreendedoras/ intraempreendedoras por parte dos seus colaboradores e quais as técnicas utilizadas para tal.

De entre os objetivos específicos desta investigação, destaca-se a identificação das variáveis demográficas mencionadas (género, idade, formação, entre outras), uma vez que, segundo a perspetiva de diversos investigadores, as mesmas poderão influenciar as atividades empreendedoras (Simões *et al.* (2017) e Pacheco (2019)).

O projeto de investigação apresentado é composto por seis capítulos, dos quais se apresenta a seguinte descrição:

- **Capítulo 1. Introdução** – No primeiro e atual capítulo desta investigação, procura-se realizar um enquadramento da temática, apresentando-se os objetivos de investigação e a identificação das organizações-alvo do presente estudo;
- **Capítulo 2. Revisão de Literatura** – Neste capítulo será realizado o levantamento do estado da arte relativo ao empreendedorismo e intraempreendedorismo, tendo como enfoque diversos aspetos, de entre os quais, a origem, evolução histórica e tipos de empreendedorismo, o intraempreendedorismo, os seus conceitos, evolução e os fatores potenciadores deste;
- **Capítulo 3. Caracterização do Setor dos Curtumes em Portugal** – Pretende-se ao longo deste capítulo perceber a evolução do setor dos Curtumes em Portugal, bem

como realizar uma caracterização do mesmo. Serão ainda apresentadas as duas empresas-alvo da investigação: a Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e a Santos & Bairros, Lda.;

- **Capítulo 4. Metodologia** – No quarto capítulo encontra-se definida a metodologia utilizada na presente investigação: a entrevista. No mesmo capítulo serão ainda apresentadas as especificações deste método de recolha de dados e os objetivos da investigação realizada;

- **Capítulo 5. Análise e Discussão dos Resultados** – Após a aplicação das entrevistas nas duas organizações deste estudo de caso, proceder-se-á à análise dos resultados obtidos no quinto capítulo. Procura-se ainda, sempre que possível, estabelecer uma ligação entre os resultados alcançados e os contributos teóricos existentes acerca da temática;

- **Capítulo 6. Conclusão** – Chegados ao último capítulo do presente relatório, serão apresentadas as conclusões gerais da investigação realizada, assim como as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1 Introdução

No presente capítulo apresenta-se a revisão de literatura.

Num mundo cada vez mais competitivo e global, as organizações enfrentam, constantemente, problemas de sobrevivência e sustentabilidade nos mercados onde estão inseridas, pelo que a inovação se assume como fulcral no desenvolvimento das mesmas (Hernández-Perlines, Ariza-Montes & Blanco-González-Tejero, 2022).

Neste sentido, o intraempreendedorismo reveste-se de uma importância ímpar para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacionais (Hernández-Perlines, Ariza-Montes & González-Tejero, 2022). Para além do seu importante papel ao nível da inovação, o intraempreendedorismo assume grande enfoque no que respeita ao desempenho organizacional e ao planeamento de carreira dos colaboradores (Huang, Lin & Hsieh, 2021). Segundo Huang, Lin & Hsieh (2021) que citam Adeyeye et al. (2015), o envolvimento, a capacitação dos colaboradores, bem como a autonomia nas tarefas a realizar, e um sistema de recompensas adequado, permite aos colaboradores gerar ideias inovadoras e procurar oportunidades de inovação que consolidem o desempenho estratégico das organizações a longo prazo. Porém, Wetten, Gerards & Grip (2020), referem que ainda permanece a questão sobre se as organizações gerem idealmente as competências dos colaboradores altamente qualificados para a inovação.

Assim, este capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: primeiramente explora-se o conceito de empreendedorismo, a sua origem e evolução histórica, e os tipos de empreendedorismo; posteriormente, será abordado o intraempreendedorismo – o seu conceito e evolução e, ainda, os fatores potenciadores para o mesmo.

Pretende-se, desta forma, traçar uma linha de evolução acerca desta temática e compreender a interligação do empreendedorismo e intraempreendedorismo no contexto organizacional de atuação e no mundo real.

Este capítulo termina com uma síntese dos principais temas abordados.

2.2 Empreendedorismo – origens e evolução histórica

No contexto organizacional dos últimos anos (vincado por crises económicas e sociais profundas para as empresas, o que afeta consideravelmente as diversas economias), o empreendedorismo assume um importante papel no meio onde estamos inseridos. O empreendedorismo revela-se, assim, como um desafio para as organizações e para os seus colaboradores, bem como uma estratégia promotora do desenvolvimento económico e do sucesso pessoal (Martins, 2017).

Neste sentido, importa conceptualizar o empreendedorismo e perceber a sua evolução.

Embora existam diversas abordagens e conceitos sobre empreendedorismo, é possível identificar alguns pontos comuns entre as mesmas (Simões e Dominginhos, 2006). Estes autores destacam seis dimensões, das quais fazem parte: a inovação, a identificação de oportunidades, a dimensão individual, o empreendedorismo enquanto processo, a expressão organizacional desse processo e, por fim, o envolvimento e mobilização de recursos por aqueles que estão envolvidos no mesmo.

De acordo com Sarkar (2014), o termo empreendedorismo deriva do francês «entre» e «prendre», e significa «estar no mercado entre o fornecedor e consumidor». Existe uma grande diversidade de significados, o que, por vezes, origina uma conotação distinta do termo.

Richard Cantillon, em 1755, terá sido o primeiro responsável pelo surgimento da definição de empreendedorismo. Segundo o economista francês do século XVIII, um empreendedor é “uma pessoa que paga um determinado preço por um produto para o vender a um preço incerto, tomando decisões sobre como obter e usar recursos assumindo o risco empresarial” (Sarkar, 2014: 27).

Posteriormente, em 1976, Adam Smith, refere que os empreendedores são indivíduos que “reagem às alterações das economias, funcionando como agentes económicos, transformando a procura em oferta” (Rocha, 2012: 3).

No século seguinte, John Stuart Mill, descreve o empreendedorismo como sendo a base de uma empresa privada, na qual o indivíduo (empreendedor) tomava decisões e assumia riscos, simultaneamente gerindo recursos limitados para a criação de novos negócios (Rocha, 2012). Rocha (2012) cita Jean Baptiste Say, referindo que para este, o empreendedor é um importante agente económico que transfere os recursos económicos do setor onde a

produtividade e os rendimentos são mais baixos, para outros onde estes fatores são mais elevados.

Say acrescenta ainda que, o empreendedor utiliza os conhecimentos que possui, combinando-os com os diferentes meios de produção, com vista à criação de produtos (Rocha, 2012).

Schumpeter (1934) foi um dos pioneiros na definição de empreendedorismo. Segundo este, o termo empreendedorismo está intimamente ligado à inovação, e envolve não só a criação de algo novo, como a elaboração de algo através de novos processos (Simões e Dominginhos, 2006). Na mesma linha de pensamento, surgiram também as definições de Drucker (1985) e de McGrath (2003).

A identificação de oportunidades e a sua exploração são a base da definição de empreendedorismo, segundo os autores Kirzner (1973) e Shane (2003a).

Simões e Dominginhos (2006), referem que para Gartner (1988), o empreendedorismo e a sua definição se devem focar na ação de empreender e não apenas nas características de cada indivíduo enquanto empreendedor, o que vai ao encontro da dimensão individual do empreendedorismo supramencionada. Seguindo este pensamento, chegamos à quarta dimensão referida: o empreendedorismo enquanto processo, dimensão que faz parte das definições dos autores Stevenson & Jarillo (1990), Morris (1994), bem como Shane (2003a) e Busenitz et al. (2003).

Importa também referir que, segundo Stevenson & Jarillo (1990) e Morris (1994), o empreendedorismo pode verificar-se/ocorrer, não apenas em novas organizações, como em outras já existentes. Esta perspetiva é contraditória à explanada por Gartner (1988), que assume na sua definição de empreendedorismo que este se encontra unicamente relacionado com novas organizações (Simões e Dominginhos, 2006).

Simões e Dominginhos (2006), acrescentam que o empreendedorismo, além de ser considerado um processo ou uma ação, criando organizações, ou atuando nas já existentes, implica a mobilização de recursos por parte daqueles que estão envolvidos e encontra-se inserido num contexto económico e social específico.

Em 2005, a Comissão Europeia definiu empreendedorismo como sendo uma capacidade pessoal para colocar as ideias em prática. Requer criatividade, inovação e principalmente o assumir dos riscos, bem como a capacidade para projetar e gerir negócios com o objetivo de atingir determinados propósitos.

Para Martins (2017: 25), o empreendedorismo é “um processo de criação de valor através de uma combinação única de recursos, na exploração de uma oportunidade de mercado”.

Segundo este autor, o “processo empreendedor” inclui diversos aspetos, entre os quais, a capacidade de reconhecimento de novas oportunidades no ambiente externo, a sua avaliação, ordenação (tendo em conta a sua importância) e, ainda, a transformação destas em conceitos de negócios viáveis.

Em suma, e das diversas abordagens, é possível concluir que o empreendedorismo se baseia em ação, através da tomada de decisões por aqueles que estão envolvidos no processo, destinando-se à criação de algo novo, acarretando mudança e colocando em causa a conjuntura atual (Simões e Dominginhos, 2006). De salientar que estes autores citam ainda Holmquist (2003), referindo que o processo envolto ao empreendedorismo não pode ser dissociado do contexto específico em que ocorre.

As diversas definições de empreendedorismo, segundo a perspetiva de diversos autores, encontram-se explanadas na seguinte tabela:

Autor (es)	Definição proposta
Schumpeter (1934)	<i>Empreendedorismo é encarado como novas combinações, quer na realização de novas coisas quer na realização de algo semelhante, mas feito de uma nova forma. Estas novas combinações incluem a introdução de um novo bem, de novos métodos de produção, abertura de um novo mercado, nova fonte de abastecimento e novas organizações. Estamos na presença de uma destruição criadora, em que o empreendedor é encarado como alguém que cria desequilíbrio.</i>
Kirzner (1973)	<i>Empreendedorismo é a capacidade de perceber novas oportunidades, descobertas por indivíduos que estão alerta.</i>
Drucker (1985)	<i>Empreendedorismo é o ato de inovação que envolve a organização dos recursos existentes através de novas capacidades de produção.</i>
Rumelt (1987)	<i>Empreendedorismo é a criação de novos negócios, novos meios que não duplicam exatamente os já existentes e incluem algum elemento de novidade.</i>

Autor (es)	Definição proposta
Gartner (1988)	<i>Empreendedorismo é a criação de novas organizações.</i>
Stevenson & Jarillo (1990)	<i>Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – quer por si próprios quer no seio de organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que atualmente controlam.</i>
Timmons (1997)	<i>Empreendedorismo é uma forma de pensar, entender e agir, obcecada pela oportunidade holística na abordagem e equilibrada em termos de liderança.</i>
Venkataraman (1997), Shane & Venkataraman (2000), Shane (2003a)	<i>Atividade que envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para introduzir novos bens e serviços, modos de organização, mercados, processos e matérias-primas através de esforços de organização que não existiam anteriormente.</i>
Morris (1994)	<i>Empreendedorismo é o processo através do qual os indivíduos ou equipas criam valor, congregando pacotes únicos de recursos para explorar oportunidades na envolvente. Pode ocorrer em qualquer tipo de organização e com resultados diversos – empresas, produtos, processos, mercados e tecnologias.</i>
Wennekers & Thurik (1999)	<i>O empreendedorismo resulta da vontade e capacidades expressas do indivíduo, por si só, em equipa, dentro ou fora das organizações existentes, de perceber e criar oportunidades económicas (novos produtos, novos métodos de produção, novos esquemas organizacionais e novas combinações produto-mercado), e introduzir as suas ideias no mercado, perante incerteza e outros obstáculos, tomando decisões sobre a localização, forma e utilização de recursos e instituições.</i>

Autor (es)	Definição proposta
Busenitz et al (2003)	<i>O domínio distintivo do empreendedorismo é o nexus oportunidade de negócio, indivíduos ou equipas e os modos de organização num contexto de mercado.</i>
Thornton & Flynn (2003)	<i>Empreendedorismo é tanto a descoberta e exploração de oportunidades como a criação de novas organizações, que ocorrem como processos sociais e económicos dependentes do contexto.</i>
McGrath (2003)	<i>Estudo do empreendedorismo respeita fundamentalmente ao processo de mudança económica.</i>
Comissão Europeia (2005)	<i>O empreendedorismo refere-se a uma capacidade pessoal para colocar as ideias em prática. Requer criatividade, inovação e principalmente o assumir dos riscos, bem como a capacidade para projetar e gerir negócios com o objetivo de atingir determinados propósitos.</i>
Martins (2017)	<i>Processo de criação de valor através de uma combinação única de recursos na exploração de uma oportunidade de mercado.</i>

Tabela 1 - Conceitos de empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Simões e Dominginhos (2006) e Pacheco (2019)

2.3 Tipos de empreendedorismo

Após a análise da origem e evolução do empreendedorismo no subcapítulo transato, apresentam-se de seguida os tipos de empreendedorismo.

Na mesma linha de pensamento, existem diferentes perspetivas de diversos autores, não existindo unanimidade nesta matéria.

Segundo a perspetiva de Leite e Oliveira (2007), existem dois tipos de empreendedorismo, nomeadamente o empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade. O primeiro, em que a criação de um negócio se deve ao facto de não haver alternativa, e o segundo, em que o empreendedor descobre uma oportunidade de negócio lucrativa.

Para Pessoa (2005), existem três tipos de empreendedor. São eles: o empreendedor corporativo (intraempreendedor ou empreendedor interno); o empreendedor start-up (que cria negócios ou empresas) e o empreendedor social (que cria empreendimentos com missão social). Todos eles se caracterizam por serem indivíduos que se destacam independentemente do local onde trabalham (Pacheco, 2019).

Baggio & Baggio (2014), referem que o empreendedorismo corporativo resulta de um processo de identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócio em organizações já existentes.

Para os mesmos autores, o empreendedorismo *start-up* pretende que o empreendedor crie um negócio. Para tal, deverá analisar o meio envolvente e identificar uma oportunidade de negócio. Este tipo de empreendedorismo apresenta alguns desafios, entre os quais colmatar a procura existente à qual não está a ser dada a devida atenção, procurar e apresentar diferenças competitivas num mercado onde se está inserido, ultrapassar a concorrência, angariar novos clientes e ainda, alcançar a produtividade e um nível de lucro que permita a permanência nos mercados.

Por último, o empreendedorismo social incidirá sobre a redefinição das relações existentes entre a comunidade, o Governo e o setor privado, estando assente num modelo de parcerias. O principal objetivo deste tipo de empreendedorismo é a promoção da qualidade de vida social, cultural, económica e ambiental, numa ótica de sustentabilidade e desenvolvimento (Baggio & Baggio, 2014). Os autores acrescentam ainda que, o empreendedorismo social assume uma posição distinta em relação ao empreendedorismo propriamente dito, uma vez que não pretende produzir bens ou serviços para vender, nem é direcionado para mercados. Este tipo de empreendedorismo estará assim direcionado para solucionar problemas sociais e destinado a segmentos populacionais específicos, que se encontrem em situações de risco social (nomeadamente, exclusão social, pobreza e risco de vida, entre outros).

Baggio & Baggio (2014) citam Bennett (1992), e afirmam que se encontra a surgir um novo tipo de empreendedorismo: o ecoempreendedorismo.

Para além dos tipos de empreendedorismo referidos, Baggio & Baggio (2014), incluem ainda o empreendedorismo tecnológico. Este tipo de empreendedores caracteriza-se pela familiaridade com o mundo académico, pela procura de oportunidades de negócio na economia digital e de conhecimento, por uma cultura técnica que leva os empreendedores a

arriscar em nichos de mercado cujas taxas de sobrevivência são baixas, e pela falta de visão de negócios e conhecimentos das forças de mercado.

Numa outra perspetiva, Ratten (2023), defende que existem diversos tipos de empreendedorismo que se explanam na seguinte tabela:

Tipo de empreendedorismo	Definição
Artesão	“Indivíduos que produzem e vendem produtos ou serviços que possuem um valor artístico distinto, resultante de um elevado grau de contribuição manual” (Ratten (2022:1)).
Base da Pirâmide	Ocorre entre pessoas com baixos rendimentos ou escassez de recursos.
Corporativo	“O processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, numa organização existente, cria uma nova organização ou incentiva a renovação ou inovação dentro dessa organização” (Sharma & Chrisman (1999:18)).
COVID-19	Atividade empresarial inovadora relacionada com a pandemia de COVID-19.
Arte	“O processo de utilização de métodos artesanais para fabricar produtos e serviços” (Ratten (2022:101)).
Criativo	Qualquer tipo de comportamento empresarial diferente e inovador.
Cultural	Atividade de negócios com uma conexão cultural.
Países em Desenvolvimento	Inovação empresarial relacionada com os países em desenvolvimento.
Digital	“Subcategoria de empreendedorismo, em que parte ou tudo o que seria físico nas configurações tradicionais, foi digitalizado com base no uso de <i>media</i> e tecnologias digitais” (Elia et al (2020: 3)).
Educação	Atividade empresarial inovadora no setor da educação.

Tipo de empreendedorismo	Definição
Economias Emergentes	Empreendedorismo em países que apresentam altas taxas de crescimento.
Ecossistema Empreendedor	“Conjunto de atores empreendedores, incluindo potenciais clientes e fornecedores, universidades e centros de investigação, operadores sociais e culturais, instituições e decisores políticos, grandes empresas, <i>start-ups</i> e empreendedores inovadores, especialistas e profissionais, investidores, e um grupo de pessoas talentosas” (Elia et al (2020: 3).
Ambiental	Atividade empresarial proativa que incorpora algum tipo de iniciativa de bem-estar ambiental.
Étnico	Envolve grupos culturais específicos que compartilham uma característica comum.
Familiar	Empreendedorismo entre um grupo de pessoas com alguma forma de vínculo (familiar).
Feminino	“Mulheres que iniciam um negócio, estão envolvidas na sua gerência e detêm a maioria dos negócios” (Ratten (2017:116)).
Fitness	Inovação em negócios que envolvem a indústria do <i>fitness</i> .
“Frugal”	“Uma característica individual que reflete a preferência genérica de alguém por: conservar recursos e aplicar uma lógica económica na aquisição destes” (ou seja, avaliar o custo de oportunidade dos recursos recém-adquiridos) (Michaelis et al (2020: 4).
Género	Atividade empresarial inovadora com base no género do empreendedor.
Governamental	Política e procedimento relacionado com o governo, baseado na inovação empresarial.
Saúde	Assumir de riscos e inovação no setor empresarial da saúde.
Herança	Empreendedorismo que envolve algum tipo de herança.

Tipo de empreendedorismo	Definição
Imigrante	Envolve pessoas que nasceram fora de seu país de residência.
Internacional	“Uma combinação de comportamento inovador, proativo e de procura de risco, que cruza as fronteiras nacionais e se destina a criar valor nas organizações” (McDougall & Oviatt (2000: 9020).
LGBTQ+	Atividade empresarial inovadora e de risco, conduzida pela comunidade LGBTQ+.
Minoria	“Uma empresa de gerência unipessoal, cuja pessoa pode ser definida como minoria na sociedade” (Dana & Vorobeva (2021: 17).
Musical	Atividade empreendedora relacionada à indústria da música.
Pobreza	Empreendedorismo que analisa empreendedores com níveis de rendimentos mais baixos.
Pequenos Negócios	Atividade empresarial inovadora envolvendo empresas com menos de 50 colaboradores.
Social	“Um processo que consiste no uso inovador e combinação de recursos para explorar oportunidades, que visa catalisar a mudança social atendendo a necessidades humanas básicas, de forma sustentável” (Mair & Marti (2004:3).
Desportivo	“Uma organização relacionada com o desporto que atua de forma inovadora num contexto de negócios” (Ratten, 2010a: 559).
Sustentável	Incorpora uma perspetiva de longo prazo para os objetivos económicos, sociais e de mudança ambiental.
Tecnológico	Atividade empresarial inovadora envolvendo tecnologia.
Financiamento de Risco	Investimentos em novos negócios.

Tabela 2 - Tipos de empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Ratten (2023)

Conforme referido e explanado neste subcapítulo, existem, segundo a perspectiva de diversos autores, inúmeros tipos de empreendedorismo.

Deste modo, é possível concluir que o empreendedorismo assume uma importância ímpar nas geografias onde está inserido e, conseqüentemente no mundo, no decorrer da globalização. Importa ainda referir que, a existência de múltiplos tipos de empreendedorismo resulta em diferentes conceptualizações e aplicações no contexto organizacional de atuação.

2.4. Intraempreendedorismo – conceito e evolução

Num mundo cada vez mais global, as organizações têm sido desafiadas a inovarem os produtos e serviços que oferecem, e a alargarem os mercados onde estão inseridas, de forma a garantir vantagem competitiva sustentável. Para tal, é exigida às organizações a reconfiguração dos seus recursos e capacidades (Alvarenga e Costa, 2020, que citam Hitt, Ireland & Hoskisson (2007)).

O contexto organizacional atual exige o desenvolvimento de novas competências e de modelos de abordagem do trabalho que promovam a inovação, a criatividade e a procura de novas soluções capazes de assegurar um crescimento eficiente das organizações (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014; Neessen et al., 2019; Wyk & Adonisi, 2012, citados por Santos, 2021). Estes autores acrescentam ainda que as organizações procuram cada vez mais colaboradores autónomos, responsáveis, com maior capacidade para agirem de forma proativa, flexível e inovadora, resultado de os processos de decisão estarem cada vez mais descentralizados. Neste sentido, o intraempreendedorismo surge como uma das estratégias aplicada pelas organizações, de forma a responder aos inúmeros desafios, fomentando a sua rentabilidade (Santos, 2021).

Pinchot (1985) conceitua intraempreendedorismo como sendo um procedimento cujo objetivo passa pela criação de empreendedores dentro das organizações (Dantas 2008). Barbosa (2015), acrescenta ainda que, segundo o mesmo autor, o intraempreendedorismo permite criar valor económico.

Em 2001, Antoncic e Hisrich, definiram intraempreendedorismo como o empreendedorismo dentro de uma organização existente. No seu estudo, concluíram, ainda que este processo pode ocorrer em qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão, incluindo atividades e orientações inovadoras, para além de novos investimentos (Barbosa, 2015).

Barbosa (2015: 13), cita Anu (2007), conceituando o intraempreendedorismo como o espírito de empreendedorismo dentro de uma organização que se encontra estabelecida. Este autor acrescenta ainda que “os intraempreendedores trabalham para perseguir ideias de negócios criativos, aumentar a inovação e criar moral nos colaboradores, com base no apoio dos recursos que as empresas facultam”.

Outros autores definem intraempreendedorismo como sendo uma *variante* específica do empreendedorismo, vincada pelas iniciativas dos colaboradores enquanto parte de uma organização, com vista ao investimento em novas atividades organizacionais (Bosma et al., 2010). Para estes autores, serão colocados diversos desafios aos colaboradores, nomeadamente a hierarquia, o contexto organizacional, assim como a possibilidade de apoio de organizações já existentes, o que irá dificultar a iniciativa individual e a formação de um intraempreendedor.

Com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, o intraempreendedorismo é a identificação e exploração de oportunidades por parte dos colaboradores. Estes colaboradores (intraempreendedores), assumem algumas características específicas, como sendo pessoas inovadoras, com comportamentos pró-ativos e aceitação de riscos (De Jong, Parker, Wennekers & Wu (2011), citados por Barbosa (2015).

Para Maier & Zenovia (2011), “o Intra empreendedor” é o revolucionário dentro da organização, que luta por mudança e renovação do sistema” (Barbosa, 2015: 13).

“O «Intra-empreendedorismo» é o termo usado para descrever o comportamento empreendedor no interior das empresas existentes de pequena, média ou grande dimensão.” (Martins, 2017: 29).

Este autor refere ainda que, o intraempreendedorismo tem como foco principal *reenergize* e pretende desenvolver as competências inovadoras das organizações, através do reforço das suas capacidades.

Segundo Martins (2017), o intraempreendedorismo poderá basear-se em atividades formais ou informais com vista à inovação de um processo ou produto/serviço. Apresenta como objetivo fundamental a melhoria do posicionamento das organizações nos seus meios envolventes, bem como a performance financeira das mesmas. Neste sentido, o intraempreendedorismo abrange tanto a criação de novos negócios numa organização já existente, como a sua transformação nestas organizações, através de uma renovação estratégica. Este processo tem como finalidade identificar, por um lado, as competências

distintas das organizações (ambiente interno) e, por outro, as oportunidades de mercado subaproveitadas (ambiente externo). O seu principal objetivo passa por melhorar a competitividade das organizações no mercado onde estão inseridas.

Martins (2017: 30), acrescenta ainda que o intraempreendedorismo é um processo, no qual é possível aos colaboradores de uma organização “incentivar a *renovação* dentro da empresa existente, ou então criar uma empresa nova a partir de uma já existente (*spin-off*)”. Seguindo esta linha de pensamento, o autor considera que existem três importantes componentes associadas ao termo intraempreendedorismo, que são:

- “*Renovação estratégica* – revitalização organizacional envolvendo mudanças estruturais e/ou estratégicas”;
- “*Inovação* – introdução de «qualquer coisa» nova (produto ou serviço no mercado)”;
- “*Criação de negócios na empresa*” (*corporate venturing*) – realização de esforços empreendedores que conduzem ao surgimento de negócios novos dentro ou a partir da empresa. Aqui podemos introduzir o termo de «*spin-off*», o qual traduz a empresa ou o negócio criado a partir de uma empresa estabelecida no mercado”.

Estas componentes podem verificar-se isolada ou simultaneamente numa organização (Martins, 2017).

Em suma, na tabela seguinte apresentam-se os aspetos fundamentais nas diversas conceptualizações de intraempreendedorismo.

Autor(es)	Definição
Pinchot (1985)	Prática de desenvolver um novo projeto dentro de uma organização existente, para explorar uma nova oportunidade e criar valor económico.
Antonic & Hisrich (2001)	Processo decorrente dentro de uma organização existente, independentemente da sua dimensão, que inclui novos investimentos de negócios, outras atividades e orientações inovadoras.
Anu (2007)	Espírito de empreendedorismo dentro de uma organização estabelecida.

Autor(es)	Definição
Bosma et al. (2010)	Tipo especial de empreendedorismo, vincado pelas iniciativas dos colaboradores enquanto parte de uma organização, com vista ao investimento em novas atividades organizacionais.
De Jong, Parker, Wennekens & Wu (2011)	Identificação e exploração de oportunidades por parte dos colaboradores, caracterizado pela inovação, comportamento pró-ativo e aceitação de riscos, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização.
Maier & Zenovia (2011)	Intraempreendedor é o revolucionário dentro da organização, que luta por mudança e renovação no sistema.
Martins (2017)	Comportamento empreendedor no interior das empresas existentes de pequena, média ou grande dimensão.

Tabela 3 - Definição de intraempreendedorismo

Fonte: Elaboração própria

2.5 Fatores potenciadores para o intraempreendedorismo

Após a conceptualização de intraempreendedorismo, importa perceber que este é influenciado por diversos fatores, dos quais fazem parte fatores encorajadores e desencorajadores para a sua prática.

Num estudo realizado por Eesley & Longenecker em 2006, apresentado por Barbosa (2015), são descritos dez fatores de acesso ao intraempreendedorismo. São eles:

1. Uma cultura de trabalho e ação – Um dos fatores diferenciadores numa organização intraempreendedora é a capacidade de seguir ou criar proativamente oportunidades de melhoria a todos os níveis. Para tal, torna-se fulcral que todos os colaboradores verifiquem que as suas ações de desenvolvimento e apoio da inovação contribuem para o sucesso das organizações. De forma a conceber uma cultura de trabalho e ação, deverá estabelecer-se uma interligação entre a cultura organizacional, o estilo de tomada de decisões, relacionamentos, processos de comunicação e política de recursos humanos;
2. Celebrar e gratificar as ideias, progressos e resultados – Tratando-se o intraempreendedorismo de um processo contínuo, a administração das organizações deve recompensar os seus colaboradores – intraempreendedores – nas diversas fases

do processo, e não apenas quando o projeto é bem-sucedido. Para tal, a criatividade, a agilidade e o cumprimento de metas intermédias pelos colaboradores devem ser reconhecidas, quer através de prémios organizacionais, incentivos financeiros ou outras formas, ajustadas ao perfil de cada intraempreendedor e à organização;

3. Fluxo livre de informação e comunicação interna – Os colaboradores sentir-se-ão mais confiantes para participar nos riscos e benefícios do intraempreendedorismo quando possuem informação em grande quantidade e de fácil acesso, o que lhes irá possibilitar antecipar as necessidades dos clientes e os comportamentos dos concorrentes. Neste sentido, importa reforçar a partilha de informação, coordenar as atividades e promover uma cultura de confiança e apoio resultantes de estruturas organizacionais, políticas e práticas que fomentem a comunicação interna;
4. Apoio à gestão e envolvimento a todos os níveis – Ao sentirem-se apoiados e com confiança na gestão, os colaboradores irão desenvolver esforços pertinentes e notáveis e estarão mais envolvidos nas organizações. Para que tal se verifique, não basta incentivar financeiramente os envolvidos no processo de comprometimento dos colaboradores nas diversas atividades organizacionais, mas procurar outras formas de eliminar possíveis adversidades;
5. Incentivo e promoção da assunção de risco e novas ideias – Para que todos os elementos das organizações estejam envolvidos e a caminhar na mesma direção, torna-se fulcral que os colaboradores entendam a relevância do intraempreendedorismo. Assim, o pensamento crítico deverá ser incitado, deverão ser tolerados alguns erros e fracassos e permitir que os colaboradores se afastem dos padrões regulares de comportamento;
6. Desenvolver processos de criação e progressão de ideias – Processos através dos quais novas ideias de melhoria são criadas, avaliadas e implementadas em tempo útil e eficientemente, deverão ser desenvolvidos em organizações intraempreendedoras. Este fator conduzirá a que os colaboradores se sintam mais motivados a apresentar melhores e mais ideias, uma vez que as mesmas serão valorizadas e analisadas de forma justa e rapidamente e, quando aceites, serão apoiadas financeiramente;
7. Necessidades organizacionais e visão claramente definidas – Nas organizações intraempreendedoras deve-se privilegiar um clima de liberdade e descoberta e fazer com que, com essa dedicação, seja possível atingir os objetivos organizacionais a

longo prazo. Deste modo, assume-se como imprescindível comunicar ininterruptamente as necessidades da organização, para que os colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico, estejam focados nas atividades adequadas;

- 8.** Desenvolvimento de uma melhor cooperação e trabalho de equipa – Colaboradores motivados e com formação para trabalhar em equipa e partilhar ideias, incrementam o intraempreendedorismo. Deve, neste sentido, criar-se um espírito de cooperação organizacional, inspirando novas e melhores formas de realizar negócios. O resultado destas iniciativas conduzirá a uma implementação de práticas intraempreendedoras mais acessível, envolvendo colaboradores com múltiplas capacidades;
- 9.** Disponibilização de recursos para criar ideias – Um comportamento intraempreendedor de sucesso baseia-se na disponibilização de recursos adequados, entre os quais, tempo, informação, acesso e meios monetários. Neste sentido, devem ser estabelecidas por parte dos gestores normas consistentes para financiar ações de melhoria, minimizando a influência de políticas envolvidas nos processos de tomada de decisão;
- 10.** Formação transversal e trabalhos especiais – Um processo de comunicação dinâmico e novas perspetivas sobre as oportunidades existentes fomentam o intraempreendedorismo. A formação transversal e trabalhos especiais poderão conduzir à compreensão, por parte dos colaboradores, da interdependência entre as tarefas realizadas nas organizações. Os projetos especiais poderão fazer com que colaboradores de diferentes departamentos, e que no contexto “normal” de trabalho não estabeleçam contacto, o façam, levando estes a entender as capacidades e competências de outros colaboradores. Deste modo, os colaboradores estarão expostos a uma nova conjuntura, o que lhes irá permitir gerar novas considerações sobre as diversas formas de organização possível dos recursos humanos dentro das organizações/empresas.

Por outro lado, no mesmo estudo, Eesley & Longenecker (2006) referem que o intraempreendedorismo é condicionado por alguns fatores, entre os quais:

1. Pune a assunção de risco ou erros relativos à criação de novas ideias;
2. Não escuta os colaboradores, no sentido de perceber quais os melhores procedimentos a seguir;
3. Deixa de promover e incentivar ações de risco, de fortalecimento e de melhoria;
4. Políticas organizacionais não saudáveis e membros das organizações não cooperativas;
5. Organizações caracterizadas por estruturas de comunicação ineficientes, que impedem o fluxo de informação útil;
6. Não incentivo nem capacidade de motivar os colaboradores a procurar um melhor desempenho organizacional;
7. A organização possui uma missão, prioridades e objetivos pouco claros;
8. Falta de apoio, por parte da gestão, na assunção de riscos e iniciativas;
9. Incapacidade de recompensar os colaboradores pelas ações tomadas;
10. Indisponibilidade de recursos adequados e tempo.

Estes fatores condicionantes para a prática de intraempreendedorismo irão levar a que este não se transforme numa vantagem competitiva para as organizações. Pinchot (1985) acrescenta que existirá a possibilidade de, no caso de os colaboradores não estarem a ser ouvidos e das suas boas ideias não serem aplicadas, os potenciais inovadores abandonarem a organização da qual fazem parte. Posteriormente, tornar-se-ão empreendedores e, em alguns casos, concorrentes da organização à qual pertenciam. Na figura seguinte, Barbosa (2015) sintetiza os incentivos e as barreiras ao intraempreendedorismo:

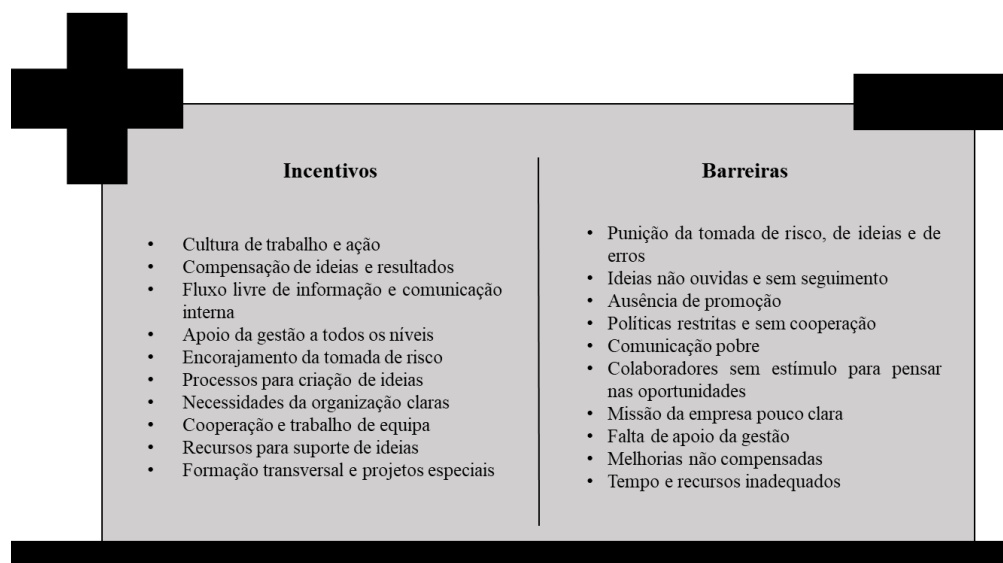


Figura 1 - Síntese de incentivos e barreiras ao intraempreendedorismo

Fonte: Barbosa (2015)

Barbosa (2015), cita Eesley & Longenecker (2006), referindo que no seu estudo alguns dos inquiridos afirmam que a punição pela assunção de risco em conjunto com uma política desencorajadora e um clima organizacional não comunicativo, pode comprometer totalmente o intraempreendedorismo. Em sentido inverso, uma cultura organizacional que estimula um espírito intraempreendedor e permite aos colaboradores inovar e tomar decisões é o mecanismo para a criação de intraempreendedorismo.

Para Pinchot (1985), o *Chief Executive Officer* (CEO), tem a capacidade de incentivar diretamente o intraempreendedorismo. Para este autor, o ambiente organizacional deve proporcionar liberdade a todos os colaboradores, incluindo os de níveis hierárquicos mais baixos. É ainda importante criar um plano de carreira para o intraempreendedor, com vista à criação contínua por parte deste de novos projetos, com aumento da liberdade de agir e sem punições financeiras (Pinchot (1985), citado por Barbosa (2015)).

Segundo o mesmo autor, a existência de um ambiente intraempreendedor numa organização não significa que esta seja menos controlada do que uma organização em que exista uma elevada centralização de poder, isto é, devem existir acentuados níveis de confiança entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, de modo a preservar os trabalhos de alta qualidade, e os sistemas de controlo devem selecionar e capacitar as pessoas certas.

2.6 Síntese

Conforme explanado ao longo do presente capítulo, o termo *Empreendedorismo* apresenta diversas definições e tipos, segundo a perspectiva de vários autores publicada no decorrer dos anos. A origem da palavra deriva do francês *entre* e *prendre*, e segundo Sarkar (2014) significa “estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor”. Já para Schumpeter, o empreendedor alia o capital e o trabalho, tornando-os fatores de produção articulados, antecipando a criação de produtos e serviços, descobrindo fontes de matérias-primas e estabelecendo formas de organização (Santiago, 2009). Este autor acrescenta ainda que, o espírito empreendedor está profundamente ligado à inovação com vista ao crescimento, e ainda à exploração de um nicho de mercado que não seja perceptível para todos.

Para além dos aspetos referidos, apresentaram-se diversas conceptualizações de intraempreendedorismo, sendo de referir que este pode contribuir para sustentar uma organização no meio onde esta se insere, através de mudanças, inovação, crescimento económico, renovação e consolidação (Novaes & Martens, 2023).

Os intraempreendedores são colaboradores visionários e aplicados, com capacidade para promover novas iniciativas nas organizações às quais pertencem (Novaes & Martens, 2023). Silva, Rua e Monteiro (2021: 31) transcrevem Neessen *et al.* (2019: 551), referindo que o intraempreendedorismo é um “processo pelo qual os trabalhadores reconhecem e exploram oportunidades, sendo inovadores, proativos e assumindo riscos, para que a organização crie novos produtos, processos ou serviços, inicie a sua própria renovação ou arrisque novos empreendimentos para aprimorar a competitividade e o desempenho de si própria”.

Da revisão de literatura realizada, é ainda possível concluir que o intraempreendedorismo é instigado por duas vertentes, das quais: a vertente individual (o indivíduo/pessoa) e a vertente organizacional, estando, naturalmente, a primeira intimamente ligada a aspetos internos e a segunda a aspetos externos (Barbosa, 2015). A autora refere também que, a nível individual, fatores como os traços pessoais, a demografia e as capacidades cognitivas afetam o intraempreendedorismo. Por outro lado, o design do trabalho e o seu contexto irão influir no domínio organizacional do intraempreendedorismo. Estes elementos assumem-se como fulcrais para a conceção e sustentabilidade de um ambiente Intraempreendedor numa organização (Tiwari, 2014, citado por Barbosa 2015).

3. Caracterização do Setor dos Curtumes em Portugal

3.1 Introdução

O couro e a sua utilização remetem-nos para tempos longínquos. Outrora, os métodos de trabalho do couro caracterizavam-se pelo seu modo tradicional, no qual predominava a manufatura, tendo vindo a evoluir chegando aos métodos mais modernos conhecidos na atualidade (APIC, 2023).

O couro é um material nobre e versátil, e a sua utilização ao longo dos séculos demonstra a enorme potencialidade desta matéria.

As diversas geografias têm vindo a ser moldadas pelo fabrico do couro, ao longo dos séculos. Cada cidade possui os seus locais de produção e as suas singularidades, num padrão de desenvolvimento que articula designs urbanos e senso de comunidade (APIC, 2023).

Deste modo, o presente capítulo pretende apresentar a caracterização do Setor dos Curtumes em Portugal, nomeadamente a sua evolução histórica e as principais particularidades do setor, em termos genéricos, na atualidade. Posteriormente, serão explanadas as organizações sobre as quais incidirá o presente relatório: a Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e a Santos & Bairros, Lda. De forma a terminar este capítulo, será elaborada uma síntese com os principais pontos abordados ao longo do mesmo.

3.2 Evolução histórica

O Setor dos Curtumes tem vindo, ao longo dos tempos, a sofrer diversas evoluções, sendo a produção de couros e peles reconhecida como uma das mais antigas ocupações da humanidade (Dias, 2009).

A Indústria de Curtumes utiliza o subproduto da Indústria da Carne – a pele animal – e transforma-a em couro, dando-lhe por isso, uma nova utilização. Assim, permite que esta matéria tenha um impacto ambiental menor em comparação com a não reutilização/aproveitamento do subproduto, resultante da acumulação das peles (Dias, 2009). A pele animal é, então, a matéria-prima da Indústria de Curtumes.

Ao abordarmos a evolução histórica do Setor dos Curtumes, somos transportados até às origens da humanidade, altura em que surgiram os primeiros grupos de Homens e, com eles, os artesãos, que se afirmavam como especialistas na arte de tratar a pele (Dias, 2009).

A Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes – APIC, no seu livro “Couro de Portugal”, publicado em 2003, refere que a origem de toda a Indústria de Curtumes e, consequentemente, da Indústria de Curtumes em Portugal, remontará aos tempos em que o homem primitivo se vestia e agasalhava com peles.

A evolução histórica deste setor de atividade é resultado do espírito inventivo das inúmeras civilizações e povos, que desde sempre reconheceram as características e especificidades da pele para as mais diversas aplicações e a trabalharam para satisfazer as suas necessidades (CTIC – Centro Tecnológico das Indústrias do Couro).

O povo português teve ainda influencia no desenvolvimento dos Curtumes através dos Descobrimentos, sobretudo pela inclusão de novas substâncias vegetais no processo de transformação da pele, com utilização de curtientes e gorduras, provenientes de outros continentes (APIC, 2003).

É nos séculos XVI e XVII, que começam a surgir em Portugal os primeiros delineamentos daquilo que viria a ser a Indústria de Curtumes. Nesta altura, os artesãos de Curtumes concentravam-se nas regiões de Guimarães, Porto e Alcanena (regiões que, com o decorrer dos anos, continuam a merecer grande destaque nesta Indústria em Portugal). Para além das regiões mencionadas, a Indústria de Curtumes encontrava-se difundida um pouco por todo o país, como são exemplos as regiões do Alentejo, da Serra da Estrela, de Lisboa e da Ilha da Madeira (APIC, 2003). Deste modo, a Indústria de Curtumes Portuguesa é uma das mais antigas e apresenta características mediterrâneas muito vincadas (Ferreira, 2000).

As primeiras unidades de manufatura de couro em Portugal surgiram no Século XVIII. O primeiro Alvará Régio concedido para a atividade de curtimenta remonta ao ano de 1786, e foi emitido para uma empresa em Alcanena. Este documento permitia aos seus detentores a utilização das armas reais sobre os pórticos das fábricas (APIC, 2003).

Após a Revolução Industrial, em meados do Século XIX, surge, então, a Indústria de Curtumes em Portugal. Este marco histórico que teve início na Inglaterra e que gradualmente se foi espalhando pelo resto da Europa, levou a que as atividades, até então praticadas, caracterizadas na sua essência pela manufatura e artesanato, dessem progressivamente lugar

a atividades mais mecanizadas. Deste modo, foi possível o aumento da produção global e, consequentemente, dos rendimentos de trabalho (APIC, 2003).

Até aos anos 60, o destino da produção da Indústria de Curtumes Portuguesa era, fundamentalmente, o mercado interno, sendo as exportações de couros e calçado pouco representativas. Nesta época, os processos de produção eram pouco mecanizados, predominando a manufatura e as técnicas artesanais, no qual o trabalho físico e os cheiros eram intensos. Os grupos de trabalho encontravam-se organizados em empresas familiares, e o seu número e dimensão evoluía no sentido dos ciclos económicos (Ferreira, 2000).

No decorrer desta evolução, e com a Indústria de Curtumes Portuguesa a utilizar cada vez mais técnicas e instrumentos avançados, assistiu-se a uma crescente presença no mundo da moda. Nos finais do Século XIX, começa a surgir a utilização da tecnologia do couro curtido ao crómio. Esta evolução é acompanhada pela grande maioria das unidades de curtimenta nacionais que, no Século XX, convertem as unidades de curtimenta a vegetal para a curtimenta a crómio, aliando ainda investimentos na modernização e aumento das suas capacidades produtivas (APIC, 2003).

O impulso inicial de desenvolvimento na Indústria de Curtumes em Portugal surgiu no final dos anos 60, com a abertura do mercado nacional ao exterior. Ainda assim, o desenvolvimento mais significativo verificou-se depois do 25 de Abril de 1974, justificado pela reorientação dos mercados externos e pela crescente procura interna da indústria de calçado, estimulada pelo aumento do poder de compra dos consumidores (Ferreira, 2000).

É a partir de 1970 que as questões ambientais assumem um papel de extrema relevância no desenvolvimento da Indústria de Curtumes, tanto a nível nacional como internacional. Deste modo, agentes individuais e coletivos realizaram um esforço de investimento bastante considerável nesta área, o que levou à regeneração do setor em termos ambientais e o preparou para que respondesse e respeitasse os mais elevados padrões de qualidade ambiental (APIC, 2003).

Com as novas exigências e aumento dos mercados, as organizações familiares de pequena dimensão dão origem a estruturas maiores, concentrando recursos financeiros e materiais. O desenvolvimento da indústria nacional e a pressão da procura, a partir de 1976, levaram ao desenvolvimento de novos produtos e à alteração dos processos tecnológicos, impulsionados pela indústria de calçado (que apresentava uma evolução favorável e crescia a bom ritmo) (Ferreira, 2000).

Ainda na década de 70, inicia-se o processo de deslocalização da Indústria de Curtumes e de Calçado dos países do norte da Europa para o sul, onde os gastos com a mão-de-obra eram menores e mais competitivos (Ferreira, 2000).

Em Portugal, verificou-se, nos finais da década de 70, um crescimento da Indústria de Curtumes e de Calçado acima da média dos restantes países comunitários, derivado das políticas de desvalorização da moeda nacional, bem como de subsídios, benefícios fiscais e concessão de créditos especiais a estas indústrias. Os mercados nacionais de matérias-primas para a Indústria de Curtumes (peles de animais), não acompanhava a evolução do setor, o que resultou no aumento gradual das importações destas matérias (Ferreira, 2000).

Os anos 80 foram caracterizados pela estagnação geral dos curtumes europeus, situação pela qual Portugal acabou por beneficiar, devido à mão-de-obra barata e ao crescimento do investimento na indústria de calçado. Estas condições conduziram à expansão da fileira nacional do couro (Ferreira, 2000).

Em Portugal, o Setor dos Curtumes tem vindo a diversificar os destinos setoriais e geográficos da sua produção e a posicionar-se nos segmentos de maior valor acrescentado. O design, a moda e as exigências de qualidade no produto final são fulcrais para o sucesso das organizações do setor (APIC, 2003).

De entre os países europeus, Portugal é um dos que apresenta maior especialização no Setor dos Curtumes. Portugal encontra-se inserido num mercado europeu caracterizado pela sua forte dinâmica, com poder de compra e exigente na qualidade. As organizações europeias do setor são consideradas uma referência a nível internacional, tanto em termos tecnológicos, como organizacionais (Ferreira, 2000).

Ferreira (2000), refere que o setor nacional de Curtumes é reconhecido pelos seus parceiros europeus e mundiais como um setor dinâmico e inovador do ponto de vista tecnológico.

Este autor refere ainda que a Indústria de Curtumes Portuguesa se baseia no saber e no saber-fazer de gerações profissionais e das suas famílias. O setor tem vindo, conforme mencionado anteriormente, a evoluir favoravelmente, sobretudo na vertente tecnológica, com a introdução de novas máquinas e processos. Os fundos de programas nacionais e comunitários intensificaram o desenvolvimento referido, permitindo expandir as capacidades instaladas e a criação de infraestruturas imprescindíveis ao crescimento sustentado do setor. São exemplos disto mesmo, a criação do Centro Tecnológico das Indústrias do Couro – CTIC, a Estação de Tratamento de Águas Residuais de Alcanena –

ETAR e um Aterro Industrial. Estas últimas, sendo infraestruturas de grandes dimensões, vieram permitir o cumprimento de normas ambientais. O CTIC foi criado com o objetivo de sustentar a reconversão do setor e dar resposta aos inúmeros desafios a que as organizações do setor estão expostas, das quais se destacam a globalização dos mercados, o surgimento de novos países concorrentes com vantagens competitivas diversas, a agressividade, a flexibilidade e a criatividade dos concorrentes tradicionais, fatores estes que vieram determinar novas estratégias empresariais e novos desafios tecnológicos. Deste modo, esta instituição assumiu um importante papel na implementação de novas tecnologias e processos, na investigação e desenvolvimento, e na preservação do meio ambiente. Assim, pretende acompanhar o setor na sua evolução, particularmente ao nível da satisfação tecnológica, inovação, racionalização dos processos, redução de custos, ganhos de produtividade, diversificação e segmentação de mercados alternativos (CTIC).

Mais recentemente, e porque estamos na era da informação, as tecnologias de informação (TI) têm, também, permitido estabelecer ligações com os mercados abastecedores de matérias-primas, maquinaria, produtos químicos e, naturalmente, com os próprios clientes, de forma cada vez mais célere. Assim, é possível instituir novas formas de cooperação entre agentes da fileira, com vantagens mútuas (Ferreira, 2000).

3.3 Caracterização

Após exposição da história e da perspetiva evolutiva do setor dos Curtumes em Portugal, seguir-se-á a apresentação dos principais indicadores, de forma a caracterizar o setor.

Os dados apresentados foram obtidos através do Banco de Portugal – Quadros do Setor, e são referentes ao ano de 2021.

De acordo com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – Revisão 3, publicada pelo Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2007), a atividade dos Curtumes encontra-se abrangida na Secção C – Indústrias Transformadoras (cujas indústrias se caracterizam, em termos genéricos, por atividades que transformam matérias-primas provenientes de várias atividades económicas em novos produtos, através de um qualquer processo (seja este químico, mecânico, entre outros)). Dentro desta Secção, o setor dos Curtumes insere-se na Divisão 15 – Indústria do couro e dos produtos do couro. Subsequentemente, esta Divisão engloba dois grupos de atividades: o Grupo 151 – curtimenta e acabamento de peles sem pelo e com pelo; fabricação de artigos de viagem e

de uso pessoal, de marroquinaria, de correeiro e de seleiro, e o Grupo 152 – indústria de calçado. O primeiro Grupo é ainda constituído por duas classes, das quais fazem parte quatro subclasses, e o segundo grupo é constituído por uma classe, da qual fazem parte duas subclasses.

Tendo em conta que o presente documento aborda o setor dos Curtumes em Portugal, a caracterização do mesmo incidirá sobre o CAE 151.

De acordo com os dados disponibilizados pelo Banco de Portugal em 2021, existiam em Portugal 223 empresas cuja atividade principal corresponde ao CAE 151 - curtimenta e acabamento de peles sem pelo e com pelo; fabricação de artigos de viagem e de uso pessoal, de marroquinaria, de correeiro e de seleiro. Estas tinham ao seu serviço 4 899 pessoas e as suas vendas e serviços prestados totalizavam o valor de 353 092 milhões de euros, conforme apresentado pela tabela seguinte.

Distribuição por idade das empresas	Nº de Empresas	% Empresas	Nº de Pessoas ao Serviço	% Pessoas ao Serviço	Vendas e Serviços Prestados (em milhares de euros)	% Vendas e Serviços Prestados
Todas as empresas	223	100,00%	4899	100,00%	353 092	100,00%
Até 5 anos	49	21,97%	392	8,00%	13 892	3,93%
De 6 a 10 anos	46	20,63%	575	11,74%	25 342	7,18%
De 11 a 20 anos	32	14,35%	1818	37,11%	104 365	29,56%
Mais de 20 anos	96	43,05%	2114	43,15%	209 492	59,33%

Tabela 4 - Caracterização da Atividade Económica 151

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> - consultado a 26/07/2023)

Numa análise mais profunda, é possível concluir que a maior percentagem das empresas do setor dos Curtumes tem mais de vinte anos (cerca de 43%), sendo estas as que possuem um maior número de pessoas ao serviço (2114 indivíduos, correspondendo a 43,15% do total de colaboradores). Relativamente às vendas e aos serviços prestados pelo setor, conclui-se, uma vez mais, que as empresas com uma longevidade superior a vinte anos são as que apresentam um maior resultado deste indicador, com 209 492 milhares de euros, correspondendo a, aproximadamente, 59% do volume total de vendas e serviços prestados do setor.

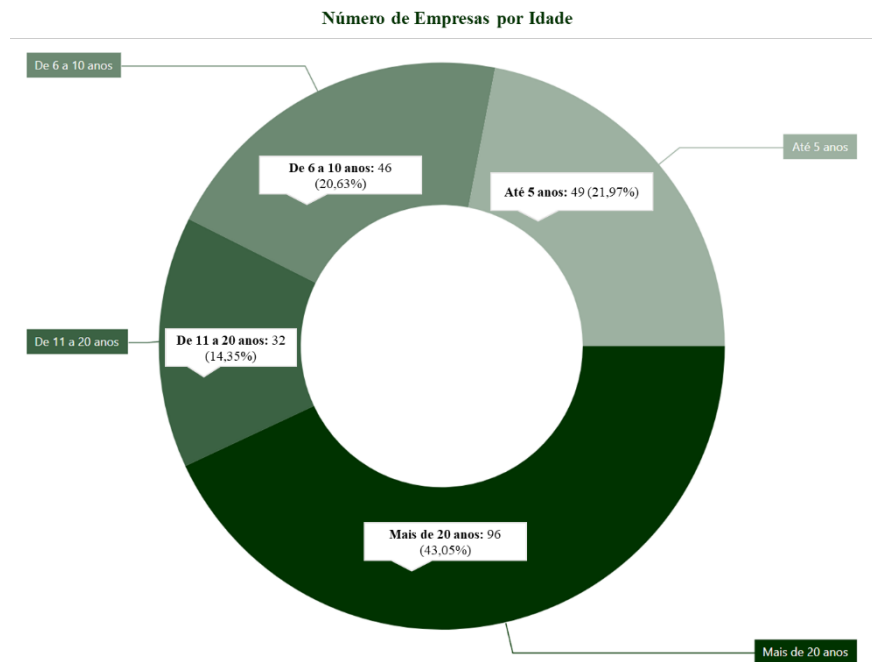


Gráfico 1 - Número de empresas por idade

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> - consultado a 26/07/2023)

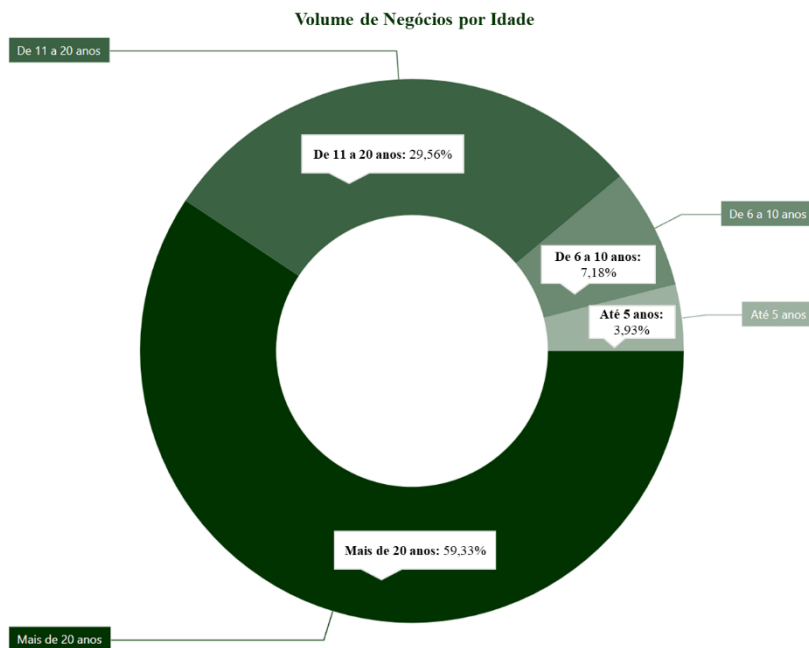


Gráfico 2 - Volume de negócios por idade da empresa

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> - consultado a 26/07/2023)

Segundo a entidade referida anteriormente, em 2021, foram criadas seis empresas nesta atividade económica e dez findaram a sua atividade.

Relativamente à dimensão das organizações existentes no setor, o gráfico seguinte explana a situação vivenciada. Destaca-se a permanência de Microempresas – segundo o INE, estas empregam menos de 10 colaboradores e o volume de negócios anual ou balanço total anual das mesmas não excede os 2 milhões de euros - (163 organizações, representando 73,09% do total), seguidas de Pequenas Empresas – segundo o INE, são empresas que não estão classificadas como Microempresas e que se caracterizam por empregarem menos de 50 colaboradores e o seu volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 10 milhões de euros – (45 organizações, representando 20,18% do total). Esta evidência encontra-se conforme a caracterização do tecido empresarial português. As Médias e Grandes Empresas (15 organizações, das quais 11 são Médias e as restantes Grandes Organizações, correspondendo a 4,93% e 1,79%, respetivamente) têm uma representação pouco significativa no setor de atividade. As Médias Empresas são organizações que se caracterizam por empregarem mais de 250 colaboradores e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros, ou o balanço total anual não excede os 43 milhões de euros, de acordo com o INE. Esta entidade acrescenta ainda que, para ser considerada Média Empresa, para além de se verificarem os critérios mencionados anteriormente, existe também a necessidade de a empresa não estar classificada como Pequena e/ou Microempresa.

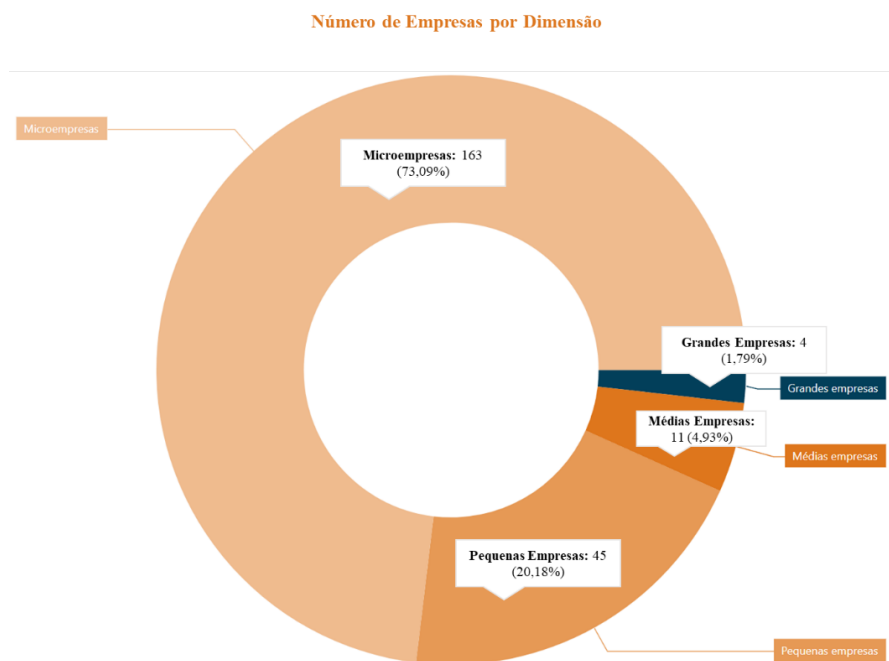


Gráfico 3 - Número de empresas por dimensão

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (<https://www.bportugal.pt/OS/qsweb/Dashboards> - consultado a 26/07/2023)

É ainda possível analisar as Vendas e Serviços Prestados por dimensão das Organizações do setor. Desta análise, verifica-se uma inversão do apresentado anteriormente, isto é, apesar de existir um número muito menor de Grandes Empresas, estas registam valores de Vendas e Serviços Prestados muito superiores aos das Microempresas, cujo número de organizações é muito superior. No ano de 2021, as Microempresas registaram na sua rúbrica de Vendas e Serviços Prestados o total de 27,2 milhões de euros, seguindo-se as Pequenas Empresas, com 63,8 milhões de euros. As Médias Empresas registaram um total de 116 milhões de euros e as Grandes Empresas de 146 milhões de euros, de Vendas e Serviços Prestados.

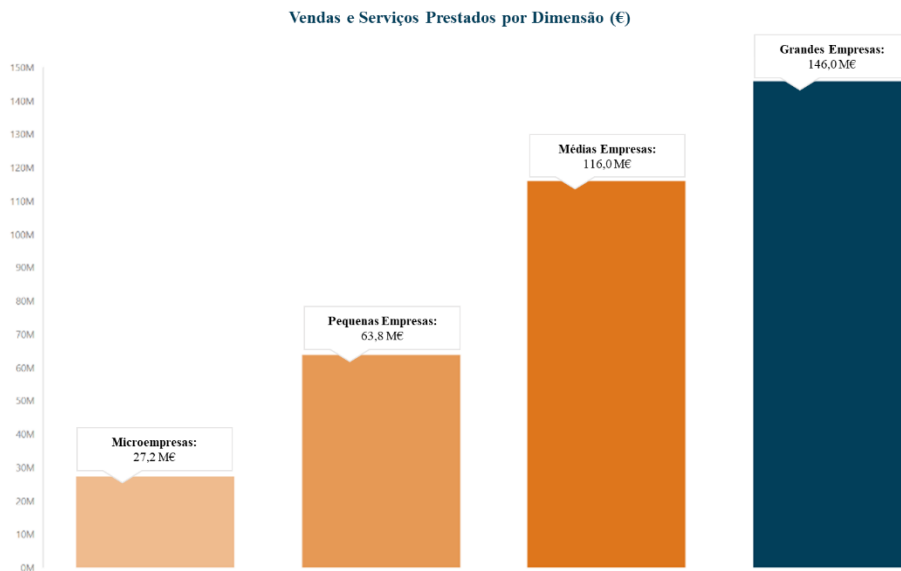


Gráfico 4 - Vendas e serviços prestados por dimensão da empresa

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> - consultado a 26/07/2023)

Geograficamente, as NUTS III – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, onde se verificam as maiores concentrações de empresas do setor dos Curtumes, são a Área Metropolitana do Porto, o Médio Tejo, o Oeste, a Área Metropolitana de Lisboa e o Cávado, representando 31,8; 27,4; 9,9; 7,6 e 5,4 pontos percentuais do total de empresas do setor, respetivamente. Estes territórios encontram-se em tons mais escuros no mapa seguinte.

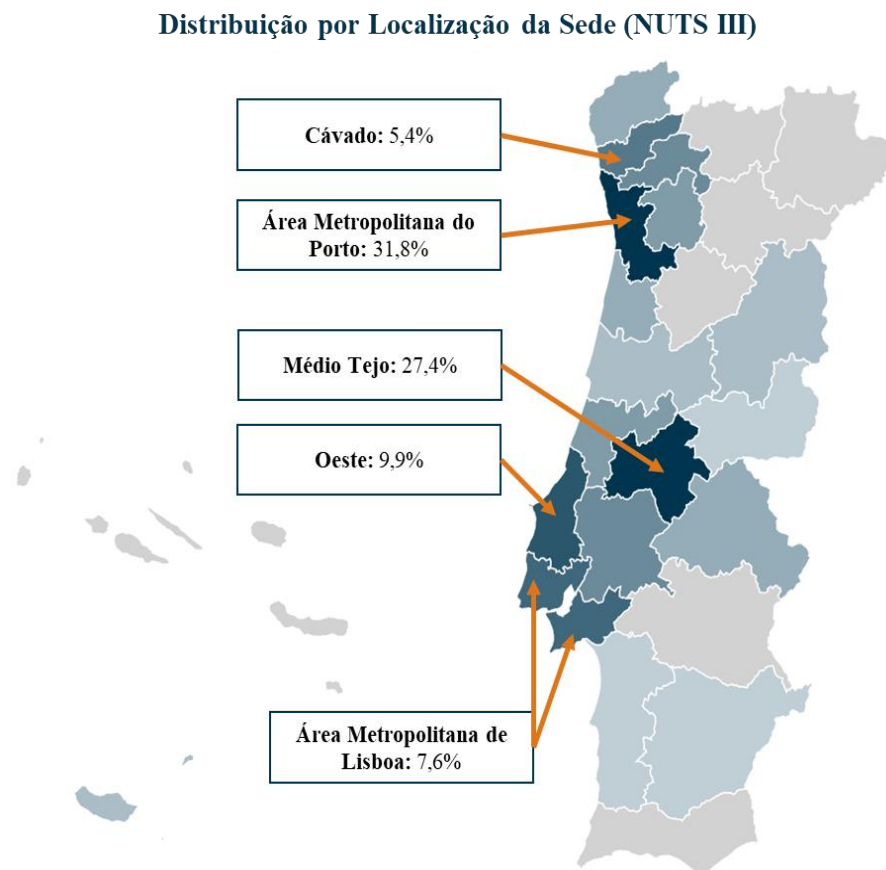


Figura 2 - Distribuição de empresas por localização da sede (NUTS III)

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> - consultado a 26/07/2023)

Sendo este um setor de atividade que tem uma importância considerável na economia nacional, apresentam-se de seguida os dados do Banco de Portugal, relativos às Vendas e Serviços Prestados, subdivididos em exportações e mercado interno. No último ano representado graficamente (2021), as Vendas e Serviços Prestados para o mercado externo registaram um total de 207,4 milhões de euros e para o mercado interno, um total de 145,7 milhões de euros. De referir que, no ano transato, os valores registados foram substancialmente inferiores (Vendas e Serviços Prestados – exportações = 155,2 milhões

de euros e mercado interno = 132,6 milhões de euros), resultado da Pandemia SARS-CoV-2 vivenciada em todo o mundo.

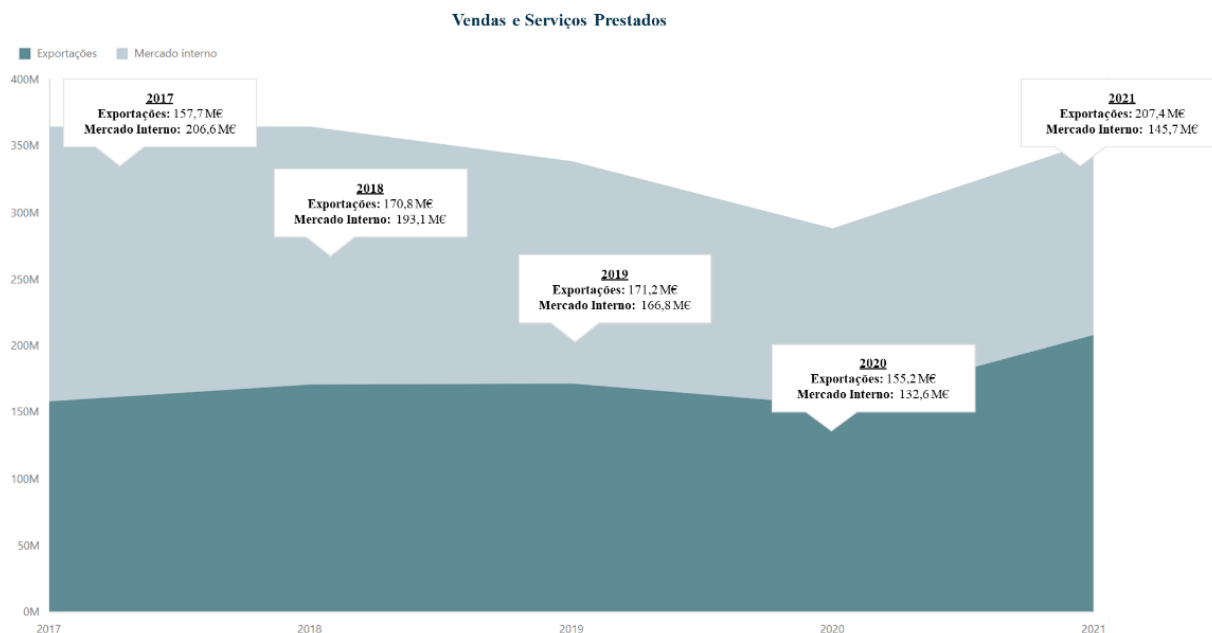


Gráfico 5 - Vendas e serviços prestados - evolução das exportações e do mercado interno

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> - consultado a 26/07/2023)

O Banco de Portugal disponibiliza ainda dados referentes às empresas em situação de risco. Estes indicadores reúnem a percentagem de empresas que apresentam fatores de risco, medidos pela proporção de empresas que não geraram resultados positivos, que apresentaram capital próprio negativo (em que os ativos são insuficientes para fazerem face aos passivos) ou cujos resultados gerados não foram suficientes para cobrir os gastos de financiamento.

Dos resultados apresentados, 20,6 % das empresas registaram em 2021 capitais próprios negativos, 33,6 % das empresas possuem EBITDA negativos, 19,3% das empresas possui gastos de financiamento superiores ao EBITDA e 38,1% das empresas do setor dos Curtumes apresentaram, em 2021, resultados líquidos do período negativos.

Em termos de evolução temporal, é explanado na representação gráfica da página seguinte, um desenvolvimento crescente de empresas em situação de risco na atividade de curtimenta e acabamento de peles sem pelo e com pelo, fabricação de artigos de viagem e de uso pessoal, de marroquinaria, de correeiro e de seleiro, no período de 2017 a 2020. Naturalmente, no decorrer da Pandemia SARS-CoV-2, a percentagem de

empresas em situação de risco no setor foi, em 2020, consideravelmente superior ao registado anteriormente.

Ainda que o número de empresas em situação de risco no ano de 2021 seja inferior ao registado no ano anterior, o mesmo encontra-se superior ao verificado no período pré-pandémico.

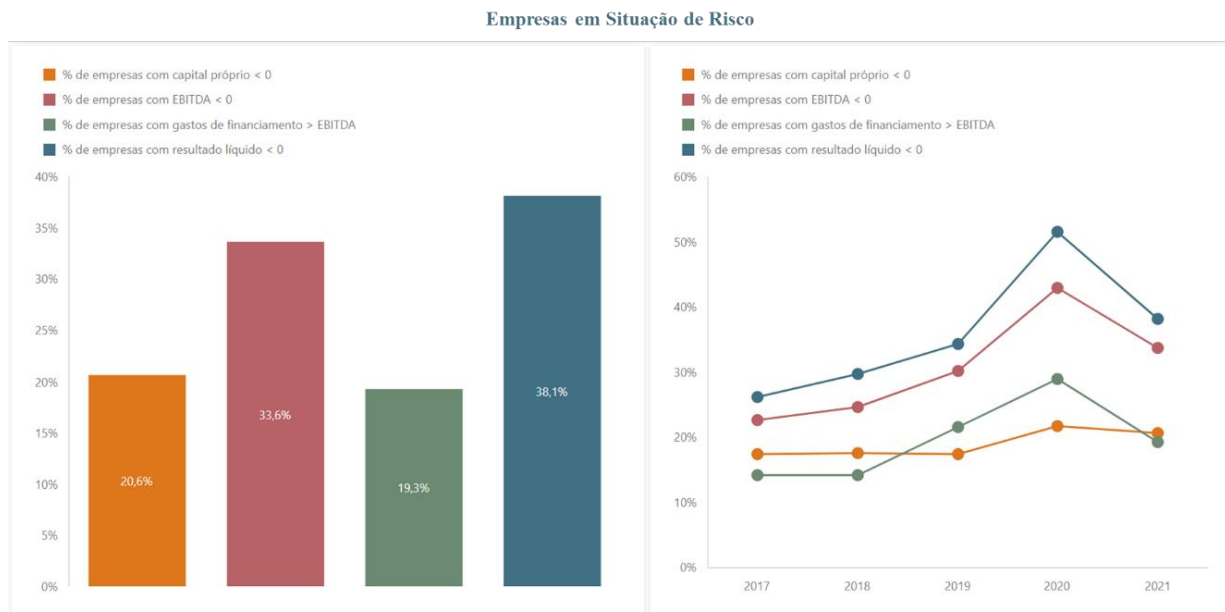


Gráfico 6 - Empresas em situação de risco - % e evolução

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> - consultado a 26/07/2023)

3.4 Estudo de caso da região de Alcanena

No presente subcapítulo apresentar-se-ão as duas organizações sobre as quais incidirá o estudo. Ambas atuam no setor dos Curtumes em Portugal e o seu Código de Atividade Empresarial (CAE) é o 15111 – Curtimenta e Acabamento de Peles sem Pelo.

A razão pela qual o estudo elaborado incide sobre as empresas Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e Santos & Bairros, Lda. deve-se a uma questão pessoal. Ambas as organizações são administradas por familiares. Deste modo, a relação estabelecida com estas organizações é de proximidade e familiaridade, constituindo-se uma mais-valia para o estudo efetuado, visando identificar as formas empreendedoras, de fomentar o empreendedorismo, que as mesmas adotam.

3.4.1 Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.

A *Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.* foi fundada em 1981 e a sua sede e instalações localizam-se, desde a sua constituição, na localidade de Gouxaria, concelho de Alcanena e distrito de Santarém. Esta localização confere-lhe, por isso, um ponto estratégico no estabelecimento de contactos com os seus *stakeholders*, encontrando-se numa posição central em termos geográficos e na Capital da Pele.



Imagem 1 - Sede e instalações Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.

Fonte: Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. (2023)

O Código de Atividade Empresarial (CAE) – Revisão 3 – principal da Empresa é o 15111, dedicando-se, assim, à Curtimenta e Acabamento de Peles sem Pelo. Desta atividade, fazem parte a curtimenta (por meio de substâncias vegetais, minerais ou químicas), serramento e acabamento de todas as espécies de couros e outras peles sem pelo, gravação e envernizamento do couro. Inclui os couros e peles acamurçados, apergaminhados ou metalizados (INE, 2007).

A história da *Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.* remonta para a década de 30, altura em que o avô dos atuais sócios decidira começar a dar os primeiros passos na Indústria de Curtumes. O aumento da procura e o avançar do tempo levaram a que se iniciasse o processo de constituição da Empresa.

Juntamente com dois filhos (pai e tio dos atuais sócios) e alguns familiares diretos, decidiram, então, prosseguir para a constituição formal da organização.

Após um longo período marcado por obstáculos e constrangimentos, habituais neste tipo de atividade, a Empresa é formalmente constituída, no ano de 1981. Com a colaboração dos filhos de cada um dos sócios, a Empresa foi tomando dimensões e foram investidos no sentido de anos mais tarde, cada sócio poder constituir oficialmente a sua organização e ter os meios necessários para o exercício das mesmas (desde maquinarias, meios monetárias, processos de trabalho, entre outros).

Com a chegada desse momento, a *Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.* passa a ser dirigida por quatro sócios, cuja distribuição de quotas se encontrava feita da seguinte forma: 1 quota de 50%, e a restante percentagem repartida por três quotas iguais. Anos mais tarde, em 2021, após o falecimento do fundador da organização, houve lugar a uma alteração na estrutura societária da organização, passando a exercer funções os três sócios (filhos do fundador), cujas quotas se encontram distribuídas equitativamente entre estes. O capital social da Empresa é de 60.000,00 €.

No esquema seguinte, apresenta-se o Organograma da Empresa:

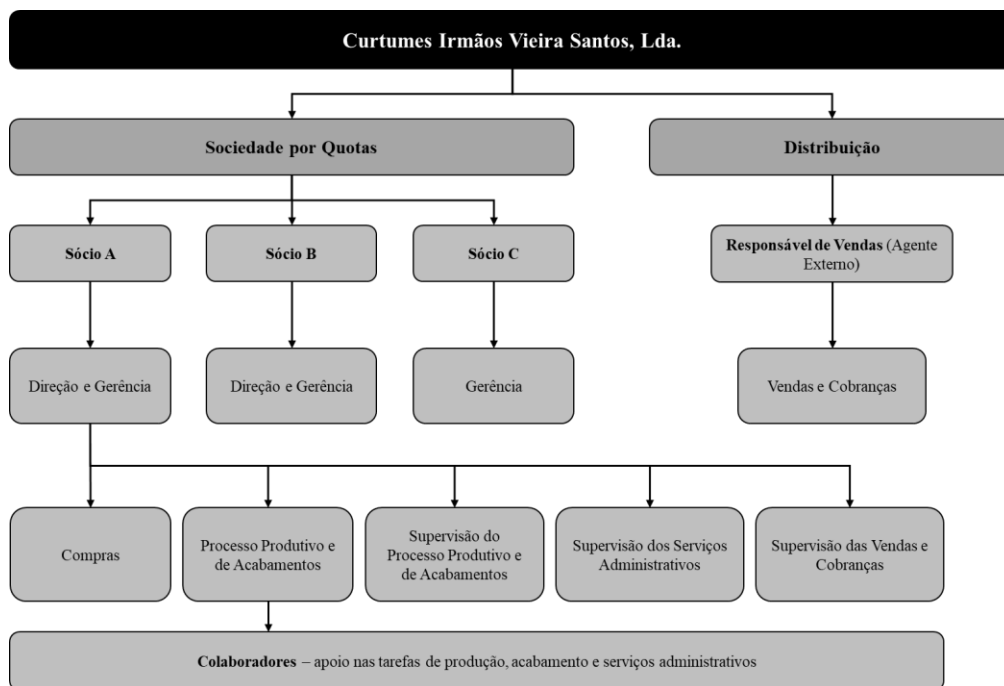


Figura 3 - Organograma Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.

Fonte: Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. (2023)

A *Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.* assume-se, desde a sua constituição, como sendo uma empresa familiar, que pretende, geração após geração, deixar um legado na família e ser uma referência no território onde está inserida.

A sua missão passa por “entregar ao cliente, materiais onde se exprimam a excelência, o rigor e a experiência, aliada à familiaridade e constante inovação e modernização”.

A organização rege-se por diversos valores, entre eles a confiança, o respeito, a humildade, a preocupação ambiental, a ética, a inovação, a dedicação e a qualidade.

Enquanto organização com mais de 40 anos de existência, foi distinguida diversas vezes como PME Líder. Esta distinção é conferida pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., e permite às organizações obter algumas vantagens, nomeadamente, a melhoria das condições de acesso a produtos financeiros e a uma rede de serviços, uma melhor relação com a banca e, ainda, um certificado de qualidade que influencia a relação da empresa com o mercado.

Recentemente, no ano de 2022, e após um longo período de preparação, foi-lhe conferida uma certificação internacional de nível ambiental. Esta certificação concedida pela *Leather Working Group (LWG)* distingue e avalia as empresas do setor, com o objetivo de construir um futuro sustentável, com a produção de couro responsável. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, que promove as melhores práticas e mudanças sociais e ambientais positivas para a produção de couro responsável. À *Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.* foi atribuída uma medalha de prata.

Relativamente aos recursos humanos, a Empresa é constituída por oito colaboradores (sendo, deste modo, classificada como microempresa) e tem vindo a apostar em colaboradores com elevados níveis de qualificação, quer em funções técnicas e produtivas, quer ao nível da gestão e processos administrativos.

A produção da Empresa destina-se, na sua totalidade, ao setor do calçado, atuando, neste momento, em exclusivo no mercado nacional.

3.4.2 Santos & Bairros, Lda.

A *Santos & Bairros, Lda.* é uma sociedade por quotas, fundada em 1992. Desde a sua fundação, caracteriza-se por ser uma empresa familiar, que atua no setor dos Curtumes e cujo Código da Atividade Empresarial (CAE) – Revisão 3 – principal é o 15111, dedicando-se, desta forma, à Curtimenta e Acabamento de Peles sem Pelo, compreendendo, segundo o INE (2007), as atividades de curtimenta (por meio de

substâncias vegetais, minerais ou químicas), serramento e acabamento de todas as espécies de couros e outras peles sem pelo, gravação e envernizamento do couro. Como resultados dos processos são obtidos couros e peles acamurçados, apergaminhados ou metalizados. A sua sede e instalações encontram-se na localidade de Gouxaria, concelho de Alcanena (pertencentes à Capital da Pele).



Imagem 2 - Sede e instalações Santos & Bairros, Lda.

Fonte: Santos & Bairros, Lda. (2023)

Inicialmente, e até a empresa ser formalmente constituída, um dos sócios fundadores exercia atividade em nome individual e, anos mais tarde, com a sua esposa, decide avançar e criar a organização *Santos & Bairros, Lda.* O período anterior à formação da empresa permitiu construir uma base sólida e reter conhecimentos e técnicas para que a organização evoluísse em sentido próspero.

Tratando-se de uma empresa familiar, e com o crescimento do negócio e da família, em 2003 os filhos dos sócios da *Santos & Bairros, Lda.* ingressam na Empresa e tornam-se, também eles, sócios.

A sociedade passou, então, a ser constituída por quatro sócios, cujas quotas se encontram equitativamente distribuídas entre estes, pertencendo 25% a cada um. A estrutura organizacional mantém-se constante desde então, não existindo qualquer alteração em

termos de capital ou constituição da sociedade. O capital social da Empresa é de 100.000,00 €.

O Organograma da Empresa encontra-se explanado na seguinte figura:

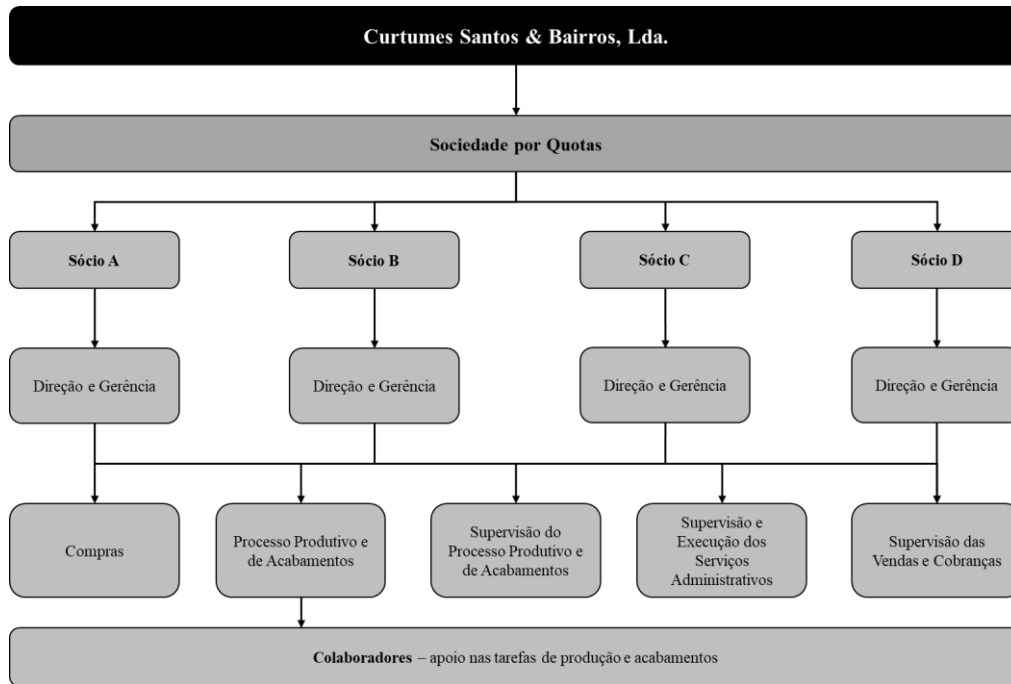


Figura 4 - Organograma Santos & Bairros, Lda.

Fonte: Santos & Bairros, Lda. (2023)

A produção da *Santos & Bairros, Lda.* destina-se ao setor do calçado e, maioritariamente, ao mercado nacional. Ainda que com menos representatividade, uma parte da sua produção destina-se ao mercado externo.

Nos primeiros anos da sua existência, para além da produção de artigos para calçado, a *Santos & Bairros, Lda.* produzia também artigos para estofos e mobiliário. Contudo, face a uma menor procura e rentabilidade desta produção, derivada da expansão da oferta, passaram a dedicar-se, exclusivamente, à produção de artigos para calçado.

Relativamente aos recursos humanos da Empresa, a *Santos & Bairros, Lda.* conta com 10 colaboradores. Um número que se tem mantido praticamente constante e sem oscilações desde a criação da organização.

Com mais de três décadas de existência, a *Santos & Bairros, Lda.* foi durante vários anos, distinguida como PME Líder pela Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (IAPMEI) que confere às organizações assim distinguidas, uma melhoria das condições

de acesso a produtos financeiros e a uma rede de serviços, uma melhor relação com a banca e, ainda, um certificado de qualidade que influencia a relação da empresa com o mercado.

A preocupação ambiental, o esforço, a dedicação e a proximidade com o cliente assumem-se como os valores da Empresa, que pretende entregar aos seus clientes produtos de elevada qualidade e afirmar-se como um agente competitivo no meio onde está inserido.

3.5 Síntese

Segundo a Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes – APIC, “a relação entre o couro e a história não se lê apenas no passado: também se lê no futuro. Os próximos capítulos ainda estão por escrever.” (APIC, 2003)

Importa, por isso, apostar nos ensinamentos das gerações passadas, ter os pés assentes no presente e estar de olhos postos no futuro. Assim, é importante perceber que a deslocalização da Indústria de Curtumes nacional poderá ser uma razão de decadência do setor. Essa deslocalização (fator que levou ao desenvolvimento desta Indústria em Portugal) poderá, anos mais tarde, seguir a mesma tendência e rumar para geografias em desenvolvimento, caracterizadas pela inexistência ou reduzidas exigências ambientais e mão-de-obra a preços, significativamente, mais baixos. Acrescem, ainda, as cargas fiscais praticadas nos diversos países (muitas vezes mais atrativas que as praticadas em Portugal), que são fatores que pesam na escolha e análise das diversas geografias (Ferreira, 2000).

Neste sentido, e porque vivemos num mundo global, as condições presentes nos diversos países são preponderantes, não só para a sobrevivência das organizações do setor, como também do setor nacional (Ferreira, 2000).

Assim, é de extrema importância, segundo Ferreira (2000) apostar fortemente na qualidade dos produtos oferecidos.

A COTANCE apresentou no seu “Roteiro do Parceiro Europeu da Indústria do Couro 2018-2025” os desafios e as oportunidades para os parceiros sociais da União Europeia – Indústria do Couro num Cenário Industrial em Mudança. Neste documento, são enumerados os principais objetivos, que passam pela contribuição para a criação de postos de trabalho de qualidade no setor, exigindo que este seja competitivo, sustentável, inovador e socialmente responsável.

No seguimento do documento referido anteriormente, é ainda possível constatar que a Indústria de Curtumes se encontra numa fase de transição fundamental, assim como toda a indústria na Europa. As indústrias são constantemente confrontadas com novos desafios, aos quais as novas tecnologias, a automação, robótica, digitalização e inovação de modelos de negócios pretendem dar resposta, introduzindo nos mercados novos produtos.

A COTANCE assume que a sua visão para 2025 é de uma Indústria Europeia do Couro Social e socialmente responsável, sustentável, competitiva e inovadora. De forma a responder a estes desafios, o Comité de Diálogo Social Setorial definiu as quatro prioridades gerais para que seja possível atingir o pretendido e criar um clima favorável à competitividade e à geração de emprego. São elas: a competitividade, antecipação e gestão da mudança; regras justas de comércio internacional para trocas justas e sustentáveis; emprego e evolução demográfica, saúde e segurança no trabalho, atuação responsável/educação e formação ao longo da vida; e, por fim, ambiente e economia circular.

A Indústria de Curtumes representa uma importância relevante na economia nacional. No seguimento do explanado ao longo do presente capítulo, é possível perceber que o Setor dos Curtumes tem vindo a sofrer ao longo dos anos, diversas evoluções, sobretudo ao nível tecnológico. As decorrentes evoluções têm assim permitido às inúmeras organizações estar presentes nas diversas geografias globais e tornam Portugal uma referência mundial na indústria.

As organizações apresentadas serão casos de estudo no presente relatório.

4. Metodologia

4.1 Introdução

No decurso do presente capítulo serão definidos e expostos conceitos-chave verificados na investigação realizada. Para além do referido, serão mencionados os objetivos genéricos e específicos da mesma.

De acordo com Silva (2021), a metodologia assume uma importância significativa numa investigação, uma vez que é através desta que se pretendem atingir os objetivos da mesma.

Silva (2022) considera que compete ao investigador optar pelo método que melhor se ajusta à investigação e aos objetivos pretendidos. A autora acrescenta, inclusive, que “o objetivo da metodologia é sobretudo analisar os métodos e técnicas disponíveis, apropriados ao objetivo de estudo, de forma a responder à questão proposta” (Silva, 2022:40).

A metodologia adotada para a presente investigação é a entrevista. Deste modo, é apresentado um guião de entrevista composto por questões ordenadas, estruturadas e que estabelecem entre si uma relação.

A entrevista reveste-se de uma importância considerável nos estudos de caso, uma vez que é através delas que é possível compreender as perspetivas, sentimentos, emoções e opiniões dos entrevistados (Silva (2022) e Bogdan & Biklen (2013)).

Neste seguimento, o capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: metodologia a aplicar: entrevista (secção 4.2.) – que se expõe subdivida em três subsecções, de entre as quais: tipos de entrevistas (subsecção 4.2.1.), etapas das entrevistas (subsecção 4.2.2.) e vantagens e limitações das entrevistas (subsecção 4.2.3.) – e, ainda, os objetivos de investigação (explanados na secção 4.3.). O capítulo será complementado com uma síntese e conclusões, no final.

4.2 Metodologia a aplicar: entrevista

A utilização da entrevista como técnica de pesquisa verifica-se há muito tempo na pesquisa social (Batista et al., 2017).

Simões (2006) refere que a entrevista pode ser entendida como a técnica em que o investigador defronta o investigado e lhe formula questões. O objetivo deste processo é a obtenção de dados relevantes para a investigação.

De acordo com Simões (2006:117), “a entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Neste seguimento, a entrevista enquanto técnica de recolha de dados, é deveras relevante no que respeita ao alcance de informações acerca do que os indivíduos “fazem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (Simões (2006:117).

Para Silva (2022), a entrevista pretende alcançar um ou mais objetivos. É ainda possível que o objetivo das entrevistas passe pela pesquisa profunda de um determinado campo ou, ainda, a procura por um domínio ainda desconhecido.

Segundo Batista et al. (2017), utilizar a entrevista com o objetivo de obter informações, é procurar entender a subjetividade do indivíduo através dos seus testemunhos, representando o modo como esse indivíduo observa, vivencia e analisa o tempo histórico, o meio social onde está inserido, entre outros aspetos.

Os mesmos autores referenciam Belei et al. (2008), considerando que um bom entrevistador é aquele que ouve de forma ativa, demonstra interesse pelas intervenções do entrevistado, indo mais além no depoimento deste, mas sem influenciar o seu discurso. Silva (2022), refere que a definição prévia de objetivos assume bastante relevância na entrevista. Acrescenta ainda que, apresentar de forma resumida os objetivos gerais da investigação, o que se pretende no decorrer da entrevista, bem como explicar o tipo de questões que serão colocadas ao entrevistado, são aspetos a ter em consideração.

É ainda importante referir que existem alguns fatores que podem condicionar a cedência de informação por parte do entrevistado, nomeadamente: o desconhecimento do conteúdo exato da entrevista, o receio de não corresponder ao nível das questões colocadas, assumir a entrevista como um momento de avaliação, a perceção das informações que podem prestar (distinguindo aquilo que é sigiloso, do que não o é) e, ainda, o sentimento de superioridade em relação ao entrevistador (uma vez que é o entrevistado quem possui a informação de que o primeiro necessita) (Silva, 2022).

A análise dos resultados obtidos, será elaborada através da observação de conteúdo das entrevistas, correspondendo a uma técnica de recolha de dados qualitativa (Silva, 2022).

Desta análise de conteúdo fazem parte três etapas, que a seguir se apresentam:

Etapa	Descrição
Pré-análise	Convergência do material, onde se define qual o método a utilizar: questionário aberto ou entrevista semiestruturada.
Descrição analítica	Submissão do material de estudo a uma observação detalhada, suportada pelas hipóteses e revisão de literatura.
Interpretação inferencial	Fase sustentada no material de informação recolhido na primeira fase, pretendendo dar resposta às questões de investigação.

Tabela 5 - Etapas da análise de dados qualitativos

Fonte: Elaboração própria.

Silva (2022), refere que uma entrevista pode ser composta por distintos tipos de questões, que se apresentam na tabela seguinte:

Tipo de questão	Descrição
Questões sobre opiniões	Este tipo de questões pretende informações acerca de opiniões, preferências e atitudes.
Questões abertas	Este tipo de questões constitui um relevante suporte para a interpretação dos resultados e a sua principal vantagem é o não enviesamento das respostas do entrevistado.
Questões fechadas	Este tipo de questões apresenta como enorme vantagem a facilidade de análise de resultados, uma vez que as suas respostas passam pela escolha entre opções, não existindo possibilidade de outro tipo de resposta.

Tabela 6 - Tipos de questões na entrevista

Fonte: Elaboração própria.

Barañano (2008), citado por Silva (2022), acrescenta ainda que a situação ideal passa pelo equilíbrio na possibilidade de respostas definidas. Tal, apenas é possível para investigadores que conhecem a problemática. A combinação dos vários tipos de questões

permitirá a criação de questionários mistos, regularmente utilizados na investigação (Barañano (2008), citado por Silva (2022)).

4.2.1 Tipos de entrevistas

De acordo com Amado (2017), a entrevista pode ser categorizada em quatro tipos, nomeadamente, a entrevista estruturada ou diretiva; a entrevista semiestruturada ou semidiretiva; a entrevista não estruturada ou não-diretiva; e a entrevista informal – conversação.

Apresentar-se-ão de seguida as principais especificidades de cada tipo de entrevista:

- **Entrevista estruturada ou diretiva** – este tipo de entrevista foca-se num determinado e restrito tema. As questões colocadas devem ser devidamente planeadas e colocadas a todos os entrevistados de forma estandardizadas. Deste modo, estas entrevistas são caracterizadas pela reduzida flexibilidade no processo. Amado (2017), que cita Grim, Harmon e Gromis (2006), Freebody (2003:133), Quivy & Campenhoudt (1998:193), e Merton, Fiske & Kendall (1990), refere que as respostas deverão caminhar no sentido de um estreito número de categorias pré-estabelecidas, agilizando a sua análise. O entrevistador deve privilegiar um envolvimento de forma neutral, impessoal e diretiva.

- **Entrevista semiestruturada ou semidiretiva** – neste tipo de entrevista, existe uma organização prévia das questões a colocar. Existirá, assim, um guião da entrevista a aplicar, no qual constam essas mesmas questões, apresentadas numa ordem lógica para o entrevistador. Neste guião encontram-se expostas as ideias principais do que se pretende obter. Contudo, na aplicação deste tipo de entrevistas, existe uma grande liberdade de resposta por parte do entrevistado (Amado, 2017).

Este autor acrescenta ainda que, uma vez que não se verifica uma exigência rígida das questões, o entrevistado tem a possibilidade de se pronunciar sobre o tema proposto, dando principal enfoque ao que considera ser mais relevante, com as palavras e a ordem que lhe for mais conveniente, viabilizando a captação das informações desejadas de forma imediata.

Posteriormente à aplicação deste tipo de entrevistas, os dados obtidos (habitualmente, audiogravados), serão sujeitos à respetiva análise de conteúdo (Amado, 2017).

- **Entrevista não estruturada ou não-diretiva** – este tipo de entrevistas é, segundo Amado (2017:211), maioritariamente utilizado “em áreas pouco exploradas do conhecimento científico, ou sobre as quais o investigador pretende centrar-se nas narrativas/perspetivas dos participantes, sem partir de enquadramento conceptual prévio”. Em sentido oposto às entrevistas semiestruturadas ou semidiretivas, as entrevistas não estruturadas baseiam-se numa noção de enorme complexidade do comportamento humano, tentando compreendê-lo sem avançar categorias prévias e delimitadoras da investigação (Patton (2002), Minichiello et al. (1990), citados por Amado (2017)). Deste modo, numa entrevista não estruturada, as perguntas advêm da interação, não existindo qualquer guia prévio de questões, respeitando-se a coerência do discurso do entrevistado (exigindo, assim, elevados níveis de competência e sensibilidade por parte do entrevistador) (Amado, 2017).

- **Entrevista informal - conversação** – de acordo com Silva (2022), a utilização deste tipo de entrevistas verifica-se, na sua maioria, quando se pretende compreender a extensão e pertinência do problema a indagar. A autora acrescenta ainda que, a entrevista informal se caracteriza por ser reduzidamente estruturada, classificando-se como uma conversa entre os seus intervenientes, não havendo, deste modo, a delimitação dos temas a abordar.

De referir também que a sua utilização está relacionada com o facto do entrevistado dominar a área em análise/estudo, enquanto que o entrevistador possui menos conhecimento acerca da mesma (Silva, 2022).

Silva (2022) acrescenta ainda que a entrevista informal permite ao entrevistado transmitir, não só o seu conhecimento, bem como a sua opinião relativamente ao tema em análise. Esta vantagem resulta do facto de, como referido anteriormente, a sua estrutura ser menos rígida e mais flexível.

Importa salientar que a consecução, ou não, dos objetivos previstos, depende da qualidade da entrevista. Assim, assume enorme relevância uma preparação cuidada e rigorosa da mesma, tendo em atenção a linguagem utilizada, com vista ao seu entendimento por todos os intervenientes (Silva (2022), que cita Barañano (2008)).

4.2.2 Etapas das entrevistas

Segundo Alves *et al.* (2021), a entrevista requer um planeamento metodológico extremamente rigoroso e cuidado.

Estes autores acrescentam ainda que, para alcançar os objetivos propostos na entrevista e a finalidade do estudo, terá de ser assegurada a elaboração de um sólido instrumento de recolha de dados – guião de entrevista. Este é um processo que envolve diversas etapas, nomeadamente a construção, execução e análise da entrevista.

Assim, o investigador/entrevistador deverá, numa fase primordial, refletir e garantir, de forma indubitável, o(s) objetivo(s) e a natureza do(s) tema(s) sobre o(s) qual(ais) pretende recolher informações (Cohen *et al.* (2007), citado por Alves *et al.* (2021)). Ao mesmo tempo, o entrevistador deverá analisar e determinar o tipo de interação e relacionamento que tenciona estabelecer com o entrevistado, tendo em consideração o grau de veemência e extensividade da informação a recolher. Neste sentido, assume especial relevância o facto do entrevistador definir se pretende relacionar-se com factos, opiniões, conhecimentos e/ou perceções, para que a estrutura da entrevista se adeque e responda ao(s) objetivo(s) e à problemática de investigação definidos (Alves *et al.*, 2021). É também importante referir que, segundo os mesmos autores, nesta fase é necessário que o entrevistador atribua uma atenção especial aos processos de formulação e estruturação do guião de entrevista, dando enfoque a aspetos como o nível de literacia do público que deseja selecionar, e bem assim das diferenças culturais decorrentes e que possam coexistir entre os intervenientes. Deste modo, estes fatores revestem-se de uma importância ímpar, tanto nos processos e modos de construção da entrevista, como na determinação e definição do tipo e estrutura de entrevista que se pretende aplicar, em benefício do(s) objetivo(s) e finalidade da investigação (Alves *et al.*, 2021).

De acordo com Alves *et al.* (2021), Carmo e Ferreira (2008) e Creswell & Poth (2008), a operacionalização do(s) objetivo(s) sob a forma de variáveis reveste-se de uma importância considerável. Posteriormente, o(s) objetivo(s) serão convertido(s) em questão(ões) que constituirão o guião de entrevista.

Alves *et al.* (2021: 26) acrescentam ainda que “neste processo, é esperado que as perguntas que constituem o guião da entrevista, apesar de poderem variar quanto à sua diretividade e grau de abertura, sejam estabelecidas de forma clara, sequencial e lógica, no sentido de uma compreensão sobre o “*central phenomenon in the study*”.

Outro aspeto que assume importante relevo na orientação do(s) objetivo(s) da investigação, passa pela escolha da localização, data e preparação do(s) entrevistado(s) para a entrevista a realizar. Esta fase inclui o reconhecimento de indivíduos aptos a responder às questões propostas e que possuam capacidade para atribuir valor acrescentado ao estudo realizado (Alves *et al.*, 2021).

Carmo e Ferreira (2008), Coutinho (2011) e Creswell & Poth (2018), citados por Alves *et al.* (2021), referem que a realização de testes piloto a um reduzido número de indivíduos que pertençam às diferentes categorias da amostra, assume também uma relevante importância, no sentido em que permite a validação do instrumento de recolha de dados e assegura a sua eficácia.

Na figura e tabela seguintes são apresentados resumos de alguns procedimentos metodológicos a considerar, quando se opte pela técnica de recolha de dados em investigação qualitativa. De referir que o apresentado não constitui a definição de regras predefinidas, nem a obrigatoriedade de aplicação das mesmas em todas as entrevistas (Alves *et al.*, 2021).

Antes	Durante	Depois
<ul style="list-style-type: none"> - Definir o objetivo e finalidade. - Elaborar o protocolo de consentimento informado para participação na entrevista. - Construir o guião da entrevista. - Selecionar os entrevistados. - Definir a data, hora e local. - Preparar os entrevistadores, se for o caso (formação técnica). 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar quem pretende recolher os dados e as razões da recolha. - Saber escutar para não condicionar as respostas. <ul style="list-style-type: none"> - Evitar perguntas indutoras. - Demonstrar interesse pelas respostas, informações e pontos de vista expressados pelo entrevistado. - Enquadrar as perguntas que possam colocar o entrevistado numa posição desconfortável ou a sentir desconforto. <ul style="list-style-type: none"> - Não emitir juízos de valor (declarações/posições). - Manter o controlo com diplomacia. - Utilizar perguntas de introdução e focagem que permitam ao entrevistado estar confortável. - Pedir esclarecimentos adicionais, quando necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar as observações sobre o comportamento do entrevistado e o ambiente em que ocorreu a entrevista. - Transcrever os registos e entregar cópia(s) ao(s) entrevistado(s) (assegurar a veracidade/exatidão das informações).

Tabela 7 - Sugestões de planeamento na utilização da técnica da entrevista

Fonte: Adaptado de Alves et al. (2021)



Figura 5 - Procedimentos de preparação e condução de entrevistas

Fonte: Adaptado de Alves et al. (2021)

4.2.3 Vantagens e limitações das entrevistas

Silva (2022) e Gil (2008) referem que a entrevista apresenta vantagens e limitações, como outras técnicas de recolha de dados utilizadas.

Vantagens da entrevista	Limitações da entrevista
<ul style="list-style-type: none">- A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspetos da vida social;- A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;- Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.	<ul style="list-style-type: none">- A falta de motivação do entrevistado para responder às perguntas que lhe são feitas;- A inadequada compreensão do significado das perguntas;- O fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;

Vantagens da entrevista	Limitações da entrevista
<p><u>Quando comparada com o questionário, apresenta outras vantagens:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;- Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;- Oferece uma flexibilidade muito maior, posto que o entrevistado pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;- Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade da voz e ênfase nas respostas.	<ul style="list-style-type: none">- Inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência da insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;- A influência exercida pelo aspeto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;- A influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado;- Os custos com a formação de pessoal e a aplicação das entrevistas.

Tabela 8 - Vantagens e limitações da entrevista

Fonte: Simões (2006)

Importa salientar que, para Júnior e Júnior (2011), a identificação das vantagens e limitações de uma técnica de recolha de dados, permitirá ao investigador possuir total consciência da quantidade e qualidade das informações que poderá recolher com a sua utilização. Assim, o investigador poderá optar pela técnica que melhor se adegue ao seu estudo.

4.3 Objetivos da investigação

A presente investigação assenta em quatro objetivos genéricos, nomeadamente: identificar as características gerais das organizações entrevistadas; identificar a atitude das organizações entrevistadas relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores; identificar o que condiciona a prática de atitudes empreendedoras/ intraempreendedoras por parte dos colaboradores nas

organizações onde estão inseridos; e, avaliar a capacidade de promoção de práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte das organizações entrevistadas.

Numa perspetiva mais profunda, os mesmos encontram-se divididos em objetivos específicos, dos quais fazem parte:

- Identificar as discrepâncias de género presentes nas organizações;
- Identificar as discrepâncias de idade presentes nas organizações;
- Identificar as discrepâncias ao nível do departamento onde o colaborador exerce funções;
- Identificar as discrepâncias ao nível do tempo ao serviço da organização;
- Identificar as discrepâncias ao nível da formação/ habilitações académicas;
- Identificar a atitude das organizações relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores;
- Identificar os obstáculos presentes nas organizações que condicionam a prática e desenvolvimento de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras por parte dos colaboradores;
- Perceber se a organização entrevistada incentiva e valoriza práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte dos seus colaboradores;
- E, identificar os métodos/técnicas utilizados pelas organizações entrevistadas para valorizar as práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores.

Deste modo, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo I), que pretende dar resposta à presente investigação. As questões encontram-se devidamente estruturadas e interligadas. De referir que, de forma a agilizar o processo de análise das entrevistas e a sua boa execução, foi elaborada uma tabela (Anexo II), na qual se encontram explanados os diversos objetivos da investigação, bem como a questão da entrevista que pretende responder-lhes.

4.4 Síntese e conclusões

Conforme explanado ao longo do presente capítulo, a metodologia de investigação adotada é a entrevista, através da qual serão aplicadas questões semiestruturadas com

vista à exploração do tema desta investigação e, naturalmente, ao alcance dos objetivos definidos na mesma.

Para concretizar os objetivos pré-definidos, serão realizadas entrevistas a duas Empresas portuguesas do setor dos curtumes, localizadas no concelho de Alcanena (cujas identificações e apresentações se encontram patentes no capítulo transato).

A metodologia adotada permitirá que o investigador explore e obtenha elementos relevantes para a investigação, perante o investigado.

As entrevistas serão gravadas para facilitar o processo de recolha de dados. Para além do referido, serão ainda registadas observações consideradas relevantes para a investigação, nomeadamente ao nível da postura e comportamentos verbais e não verbais do entrevistado, bem como do ambiente onde decorrerão as mesmas.

Posteriormente à recolha de dados, será elaborada uma análise de conteúdo.

5. Análise e discussão dos resultados

5.1 Introdução

No presente capítulo, serão apresentados e analisados os resultados obtidos na investigação realizada.

A investigação teve como alvo duas empresas portuguesas do setor dos curtumes, cujas apresentações se encontram explanadas no capítulo terceiro do presente documento.

Conforme referido no capítulo transato, a investigação realizada assenta numa análise qualitativa. Foram aplicadas oito entrevistas (a quatro elementos de cada organização estudada), tendo por base o guião de entrevista desenvolvido.

Os resultados obtidos serão analisados tendo em conta os objetivos genéricos que pretendem responder, nomeadamente: a identificação das características gerais das organizações entrevistadas; a identificação da atitude das organizações relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores; a identificação das condicionantes para a prática de atitudes empreendedoras/ intraempreendedoras por parte dos colaboradores nas organizações onde estão inseridos; e, por fim, a avaliação da capacidade de promoção de práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte das organizações entrevistadas. Sempre que possível, interligar-se-ão os conceitos e contributos teóricos explanados na Revisão de Literatura (Capítulo 2), com as conclusões obtidas.

O capítulo terminará com uma síntese.

5.2 Características gerais das organizações entrevistadas

No presente subtópico, serão apresentadas as características gerais das organizações entrevistadas.

Numa primeira fase, será apresentada uma síntese das principais características das entrevistas realizadas, nomeadamente o local de realização da entrevista, a data da mesma, a duração da conversa e da entrevista e, ainda, a identificação da empresa.

Posteriormente, serão explanados os dados relativos ao género, idade, departamento onde exerce funções, tempo ao serviço da empresa e habilitações académicas dos entrevistados, bem como, identificação da empresa à qual os indivíduos pertencem.

Na tabela seguinte sintetizam-se as informações das entrevistas realizadas.

Nº entrevista	1	2	3	4
Local da entrevista	Instalações CIVS	Instalações CIVS	Instalações CIVS	Instalações CIVS
Data da entrevista	20/10/2023	23/10/2023	25/10/2023	26/10/2023
Duração da conversa	Cerca de 15 minutos	Cerca de 20 minutos	Cerca de 15 minutos	Cerca de 20 minutos
Duração da entrevista	Cerca de 5 minutos	Cerca de 6 minutos	Cerca de 5 minutos	Cerca de 6 minutos
Empresa	CIVS	CIVS	CIVS	CIVS
Nº entrevista	5	6	7	8
Local da entrevista	Instalações S&B	Instalações S&B	Instalações S&B	Instalações S&B
Data da entrevista	26/10/2023	26/10/2023	31/10/2023	31/10/2023
Duração da conversa	Cerca de 20 minutos	Cerca de 15 minutos	Cerca de 15 minutos	Cerca de 10 minutos
Duração da entrevista	Cerca de 5 minutos	Cerca de 6 minutos	Cerca de 5 minutos	Cerca de 5 minutos
Empresa	S&B	S&B	S&B	S&B

Tabela 9 - Síntese das entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração própria

A recolha de dados junto dos entrevistados no âmbito da presente investigação, decorreu no período de 20 a 31 de outubro de 2023, nas instalações das organizações-alvo do estudo de caso – instalações da empresa Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e da empresa Santos & Bairros, Lda.

As entrevistas foram precedidas de uma conversa inicial, com duração compreendida entre 10 a 20 minutos. Esta conversa tinha como foco a apresentação da investigadora bem como do projeto desenvolvido, e a identificação do que se pretende com a aplicação desta metodologia.

A duração aproximada das entrevistas sujeitas a gravação foi de 5 minutos.

Foram realizadas oito entrevistas, das quais quatro foram aplicadas na organização Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e os restantes na organização Santos & Bairros, Lda.

As características gerais dos entrevistados encontram-se explanadas na seguinte tabela:

	Identificação da Entrevista			
	1	2	3	4
Empresa	CIVS	CIVS	CIVS	CIVS
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	63 anos	57 anos	51 anos	53 anos
Departamento	Gerência/Administração	Gerência/Administração	Produção	Produção
Tempo a desempenhar funções na organização	Há mais de 42 anos	Há 39 anos	Cerca de 2 meses	Há 27 anos
Habilitações académicas	Secundário	3º Ciclo	Secundário	Secundário
	5	6	7	8
Empresa	S&B	S&B	S&B	S&B
Género	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	46 anos	40 anos	46 anos	53 anos
Departamento	Gerência/Administração	Gerência/Administração	Produção	Produção
Tempo a desempenhar funções na organização	Há 26 anos	Cerca de 19 anos	Há 9 anos, sensivelmente	Há 12 anos
Habilitações académicas	Secundário	Secundário	Secundário	3º Ciclo

Tabela 10 - Características gerais dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao género dos entrevistados, conclui-se que a grande maioria, sete indivíduos, pertencem ao género masculino e apenas uma entrevistada pertence ao género feminino, o que se traduz em cerca de 87 e 13 pontos percentuais, respetivamente.

Género dos Entrevistados

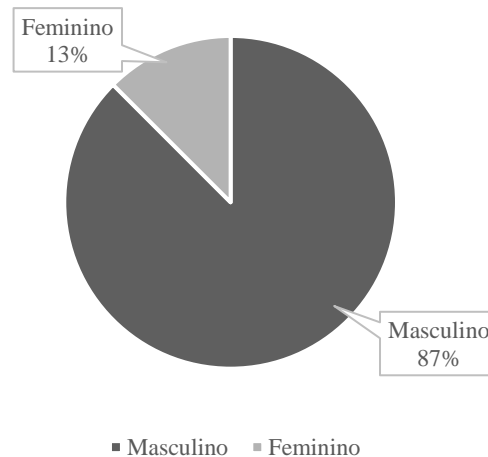


Gráfico 7 - Género dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

É ainda possível acrescentar que a entrevistada do género feminino exerce funções na empresa Santos & Bairros, Lda.

Fazendo uma breve análise aos dados recolhidos acerca da idade dos entrevistados, é possível constatar que a mesma se encontra compreendida entre os quarenta e os sessenta e três anos. De registar que a organização Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. apresenta entrevistados mais velhos, sobretudo exercendo funções no departamento da Gerência/Administração, comparativamente com a empresa Santos & Bairros, Lda.

No seguimento do referido anteriormente, estabeleceu-se como meta a realização de oito entrevistas, das quais 50% foram dirigidas à organização Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e as restantes à organização Santos & Bairros, Lda. Numa perspetiva mais profunda, e relativamente ao departamento onde o público-alvo das entrevistas exerce funções, as entrevistas foram dirigidas a dois departamentos, nomeadamente, o departamento produtivo e a Gerência/Administração das organizações. Deste modo, pretende-se recolher e analisar as diversas perspetivas entre os departamentos mencionados.

Assim, conforme apresentado na tabela seguinte, das quatro entrevistas destinadas a cada organização do presente estudo de caso, duas focalizaram-se no departamento produtivo e as restantes na Gerência/Administração.

Departamento	CIVS	S&B	Total
Produção	2	2	4
Gerência/Administração	2	2	4
Total	4	4	8

Tabela 11 - Número de entrevistados por departamento da empresa

Fonte: Elaboração própria

Procedeu-se, ainda, ao levantamento da informação relativa ao tempo a que os entrevistados desempenham funções nas respetivas organizações. As informações recolhidas demonstram que o vínculo entre os entrevistados e as organizações às quais pertencem é consideravelmente duradouro. O tempo de exercício de funções na organização Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. é superior quando comparado com a Santos & Bairros, Lda., uma vez que a primeira foi fundada anteriormente.

Por fim, e relativamente às habilitações académicas dos entrevistados, a maioria destes refere que possui o ensino Secundário (seis entrevistados). Os restantes possuem o 3º Ciclo (dois entrevistados).



Gráfico 8 - Número de entrevistados por habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria

Numa análise mais detalhada, e tendo em conta apenas os dados recolhidos na organização Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda., conclui-se que três dos entrevistados possuem o Ensino Secundário e um o 3º Ciclo, o que se traduz em 75% e 25%, respetivamente, conforme explanado no gráfico seguinte.

Habilitações Académicas dos Entrevistados - CIVS

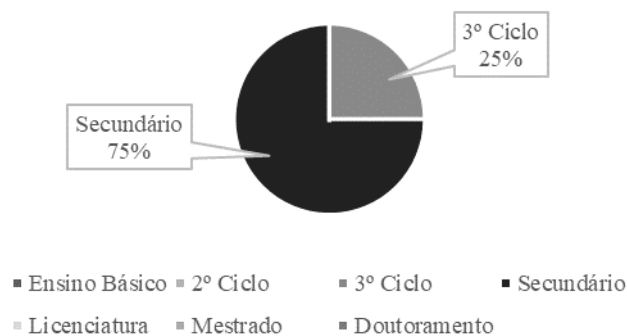


Gráfico 9 - Habilitações académicas dos entrevistados - Empresa Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.

Fonte: Elaboração própria

Na mesma perspetiva, os dados recolhidos da empresa Santos & Bairros, Lda., dão-nos conta de uma situação semelhante, de acordo com o gráfico que a seguir se apresenta:

Habilitações Académicas dos Entrevistados - S&B

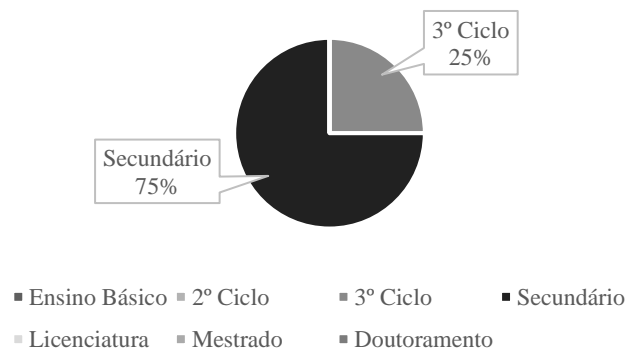


Gráfico 10 - Habilitações académicas dos entrevistados - Empresa Santos & Bairros, Lda.

Fonte: Elaboração própria

5.3 Atitudes das organizações entrevistadas relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores

Com vista à análise da atitude das organizações relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores, serão verificadas as respostas às questões seis a dez do guião de entrevista aplicado.

Das respostas obtidas, todos os entrevistados consideram que, independentemente, de pertencerem à organização Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. ou à Santos & Bairros, Lda.:

- existe uma cultura que lhes permite desenvolver atitudes empreendedoras e intraempreendedoras no seu local de trabalho;
- as suas organizações estão disponíveis e aceitam propostas de melhoria;
- sentem-se motivados e com liberdade de ação para criar e desenvolver novos procedimentos e técnicas de trabalho;
- e, são disponibilizados os recursos necessários para o desenvolvimento de práticas que sejam consideradas benéficas para as organizações onde exercem funções.

Estas conclusões são ainda transversais ao departamento ao qual o entrevistado pertence, não existindo disparidades entre a gerência/administração e o departamento produtivo.

De referir que, relativamente à questão dez – “A informação e a comunicação interna é estabelecida de forma simples e eficiente?” – três dos entrevistados consideram que:

- “Sim, é estabelecida de forma simples e eficiente, embora possa sempre melhorar.” (Entrevista 2);
- “Sim, mas ainda não posso responder porque estou há pouco tempo.” (Entrevista 3);
- “Na maior parte dos casos, sim.” (Entrevista 6).

A informação e a comunicação interna são, segundo Fisher (1993) citado por Neiva (2018), elementos fundamentais para a existência de vida nas organizações, acrescentando que a comunicação é um processo através do qual os indivíduos expressam e partilham a cultura organizacional.

Neste sentido, o desenvolvimento de um bom e eficaz processo de comunicação dentro das organizações resultará em ambientes de trabalho mais positivos e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais. Assim, estarão ainda recolhidas condições mais propícias à implementação e desenvolvimento de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras nas diversas organizações.

5.4 Condicionantes para a prática de atitudes empreendedoras/intraempreendedoras por parte dos colaboradores nas organizações onde estão inseridos

As condicionantes para a prática de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras identificadas pelos entrevistados, encontram-se na resposta à questão décima primeira do guião de entrevista aplicado.

De um modo geral, as condicionantes identificadas pelos entrevistados assentam na comunicação, na falta de apoios financeiros, nos aspetos burocráticos e, ainda, no reduzido número de recursos humanos.

Numa visão mais detalhada, e relativamente à organização Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda., os entrevistados indicam que a comunicação é, efetivamente, um aspeto que necessita de uma “importante melhoria” (Entrevista 1), independentemente de exercerem funções no departamento de produção ou na Gerência/Administração. Apenas um entrevistado que desempenha funções no departamento de produção desta organização considera que não existem grandes obstáculos, uma vez que “apenas têm que seguir as normas da empresa” (Entrevista 4).

Relativamente à organização Santos & Bairros, Lda., e seguindo a mesma linha de análise, os entrevistados que exercem funções no departamento produtivo, consideram que não existem obstáculos para a prática de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras na organização.

Contudo, a Gerência/Administração da Santos & Bairros, Lda. admite que a falta/escassez de recursos – sejam eles humanos ou até financeiros (externos) (por parte do Estado e de outras entidades governamentais) – bem como os aspetos burocráticos, condicionam as práticas empreendedoras e intraempreendedoras evidentes na organização.

Das considerações recolhidas e estabelecendo uma ligação com o explanado na Revisão de Literatura do presente documento, é possível concluir que, efetivamente, estamos perante algumas barreiras às práticas empreendedoras e intraempreendedoras nas organizações entrevistadas.

De acordo com Barbosa (2015), uma comunicação pobre, a existência de políticas restritas e sem cooperação e a falta de recursos condicionam a implementação e o desenvolvimento de práticas empreendedoras e intraempreendedoras.

Nas conclusões do estudo de Eesley e Longenecker (2006), apresentadas por Barbosa (2015), existem diversos fatores potenciadores para o intraempreendedorismo, de entre

os quais, o fluxo livre de informação e comunicação interna e a disponibilização de recursos. Assim, a disponibilização de informação sem constrangimentos, irá possibilitar antecipar as necessidades do público-alvo da organização, assim como dos concorrentes da mesma. Para além disso, a partilha de informação junto dos colaboradores, fará com que estes se sintam mais confiantes e parte integrante da organização à qual pertencem. Barbosa (2015), acrescenta ainda que, um comportamento intraempreendedor de sucesso baseia-se na disponibilização dos recursos adequados. Deste modo, a indisponibilidade de recursos (materiais, humanos, financeiros, entre outros), constituirá um obstáculo ao desenvolvimento de práticas empreendedoras e intraempreendedoras nas organizações. Importa depositar a devida atenção aos fatores/barreiras mencionadas, uma vez que a sua existência poderá levar, segundo Pinchot (1985), a que o intraempreendedorismo não se traduza numa vantagem competitiva para a organização.

5.5 Capacidade de promoção de práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte das organizações entrevistadas

No presente subcapítulo pretende-se analisar a capacidade de promoção de práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte das organizações entrevistadas, e bem assim, identificar os métodos/técnicas utilizados pelas mesmas.

Para tal, serão analisadas as respostas às questões doze a quinze do guião de entrevista aplicado. Numa primeira análise, pretende-se perceber se as organizações estudadas incentivam e valorizam as atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores e, posteriormente, proceder-se-á à identificação dos métodos/técnicas de incentivo e valorização utilizados por estas.

Relativamente à capacidade das organizações para incentivarem e valorizarem as atividades empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores, conclui-se que, independentemente da organização à qual pertencem, os entrevistados consideram que existe essa capacidade.

É ainda possível acrescentar que um dos entrevistados da empresa Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e que exerce funções na Gerência/Administração da organização (Entrevista 2), admite que o grande incentivador às práticas empreendedoras e intraempreendedoras na sua organização são os clientes, uma vez que são estes quem lhes lançam novos desafios, quer ao nível procedimental quer ao desenvolvimento de novos artigos.

O terceiro entrevistado considera que, apesar de exercer funções há pouco tempo na organização Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda., esta incentiva e valoriza as atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores.

Considerando agora as técnicas/métodos utilizados pela Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e pela Santos & Bairros, Lda., com vista ao incentivo e valorização do desenvolvimento de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras pelos seus colaboradores, os resultados obtidos foram os seguintes:

Empresa	Formas de incentivo ao desenvolvimento de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras	Formas de valorização das atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos colaboradores
Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia; - Liberdade de trabalho e ação; - Reconhecimento e confiança; - Comunicação; - Formação de equipas; - Abordagem participativa; - Recompensa; - Disponibilização de tempo e recursos necessários; - Suporte de gestão e tecnológico; - Bons e adequados meios de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gratificação de ideias e dos resultados; - Fluxo de informação e apoio à gestão; - Incentivo à promoção de novas ideias; - Disponibilização de recursos; - Formação transversal; - Prémios.

Tabela 12 - Formas de incentivo e valorização das atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos colaboradores – Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda.

Fonte: Elaboração própria

Empresa	Formas de incentivo ao desenvolvimento de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras	Formas de valorização das atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos colaboradores
Santos & Bairros, Lda.	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia; - Comunicação; - Disponibilização de recursos; - Confiança; - Liberdade de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios: - Seguros de saúde; - Prémios monetários.

Tabela 13 - Formas de incentivo e valorização das atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos colaboradores - Santos & Bairros, Lda.

Fonte: Elaboração própria

Estabelecendo uma ligação entre os resultados obtidos e os contributos teóricos explorados ao longo deste projeto, é possível perceber que todos as respostas vão ao encontro do apresentado por Barbosa (2015), e que estamos, efetivamente, perante aspetos encorajadores de práticas empreendedoras e intraempreendedoras nas organizações estudadas.

Por fim, podemos ainda, e segundo Finati et al. (2022), que citam Pinchot (1989), relacionar as principais normas organizacionais identificadas pelos entrevistados do estudo realizado (consideradas por estes como aspetos propícios ao desenvolvimento do intraempreendedorismo), com as distintas necessidades dos colaboradores, nomeadamente: a realização pessoal, o respeito, a necessidade social, a segurança e a necessidade estrutural.

Esta relação encontra-se exposta na tabela seguinte:

Necessidades identificadas	Práticas intraempreendedoras
Realização pessoal	Autonomia, liberdade de trabalho, liderança, desafios
Respeito	Reconhecimento, confiança. comunicação
Social	Formação de equipas, abordagem participativa
Segurança	Recompensa, práticas de monitorização e análise de riscos, descrição de trabalho, disponibilidade de tempo
Estrutural	Recursos disponíveis, suporte da gestão, estrutura organizacional de apoio, ambiente propício para o desenvolvimento de criatividade e inovação, orientação para a mudança, visão organizacional, tecnologia

Tabela 14 - Necessidades e práticas intraempreendedoras

Fonte: Adaptado de Finati et al. (2022)

Percebemos, deste modo, que os colaboradores das organizações Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e Santos & Bairros, Lda. valorizam e identificam diversos aspetos intraempreendedores, que se relacionam com as suas necessidades ao nível da realização pessoal, respeito, comunicação, segurança, bem como da necessidade social e estrutural.

5.6 Síntese

Após a análise às entrevistas semiestruturadas aplicadas às organizações-alvo do presente estudo de caso, é possível concluir que ambas adotam práticas que fomentam o empreendedorismo e o intraempreendedorismo.

Conforme referido ao longo deste projeto, para que se promova e desenvolva o intraempreendedorismo dentro de uma organização, assume-se como fulcral a verificação de alguns fatores, de entre os quais, um ambiente de trabalho saudável e positivo, capaz de fomentar a prática de atitudes intraempreendedoras entre os diversos colaboradores (Finati et al. (2022)).

Importa ainda salientar que o desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores nas organizações, traduzir-se-á em resultados organizacionais mais positivos e bem-sucedidos, bem como na construção do processo de inovação organizacional (Finati et al. (2022)).

Deste modo, e de acordo com os dados recolhidos nas organizações entrevistadas, encontram-se reunidas as condições necessárias para o desenvolvimento do empreendedorismo e intraempreendedorismo nas mesmas. Os resultados organizacionais serão, certamente, mais positivos com o envolvimento de todos os colaboradores, enquanto partes integrantes das suas organizações.

6. Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

No decorrer dos anos, o conceito de empreendedorismo tem vindo a evoluir, segundo a perspetiva de diversos autores. Este termo surgiu em 1755, pelo economista francês Richard Cantillon e, segundo este, um empreendedor é “uma pessoa que paga um determinado preço por um produto para o vender a um preço incerto, tomando decisões sobre como obter e usar recursos assumindo o risco empresarial” (Sarkar, 2014: 27).

Apesar de existir uma polissemia associada ao empreendedorismo, é possível identificar alguns aspetos em comum entre a mesma, nomeadamente a inovação, a identificação de oportunidades, a dimensão individual, o empreendedorismo enquanto processo, a expressão organizacional desse processo e, ainda, o envolvimento e mobilização de recursos por aqueles que estão envolvidos no mesmo (Simões e Dominginhos, 2006).

Deste modo, o empreendedorismo assume-se como uma característica vital nas sociedades atuais, salientando-se a sua importância ao nível económico e na criação de emprego (Pacheco, 2019).

De acordo com a mesma autora, as organizações pretendem ultrapassar a concorrência e tornarem-se cada vez mais inovadoras, pelo que procuram colaboradores com capacidades empreendedoras, que se interessem pelo negócio e pela gestão do conhecimento.

Na mesma linha de pensamento, o intraempreendedorismo apresenta inúmeras definições, de acordo com a perspetiva de diversos autores.

Destaca-se a perspetiva de Barbosa (2015), que considera que o intraempreendedorismo é instigado por duas vertentes – a vertente individual (relacionada com o indivíduo/empreendedor) e a vertente organizacional (relacionada com aspetos externos).

Da revisão de literatura elaborada, importa também referir que o intraempreendedorismo é influenciado por diversos fatores, sendo estes encorajadores (como uma cultura de trabalho e ação, ou a disponibilização de recursos para criar ideias, entre outros), e desencorajadores (como por exemplo, ideias não ouvidas e sem seguimento ou uma comunicação pobre, entre outros) (Barbosa, 2015).

Posteriormente à revisão de literatura, foi apresentada a caracterização da indústria em estudo – a indústria dos curtumes – em Portugal.

Segundo o levantamento realizado, e de acordo com a APIC (2003), os próximos capítulos da história da indústria de curtumes ainda estão em aberto.

A COTANCE apresentou o “Roteiro do Parceiro Europeu da Indústria do Couro 2018-2025”, e descreveu a fase atual da indústria como uma fase de transição fundamental. De acordo com esta organização, as indústrias enfrentam constantemente novos desafios, estando as novas tecnologias e a inovação alinhadas na construção de um futuro organizacional mais promissor.

A metodologia de investigação adotada na presente investigação foi a entrevista.

Realizaram-se oito entrevistas às duas organizações-alvo do estudo de caso – a Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. e a Santos & Bairros, Lda. (quatro entrevistas a cada empresa). Pretendeu-se com este estudo, perceber a perspetiva das organizações entrevistadas relativamente ao incentivo e desenvolvimento de práticas empreendedoras e intraempreendedoras nas mesmas.

Do estudo realizado destacam-se as seguintes ilações: a grande maioria dos entrevistados são do género masculino e as habilitações académicas que possuem são o ensino secundário. Do total de entrevistados, 50% exercem funções de gerência/administração das organizações às quais pertencem e os restantes desempenham funções nos departamentos produtivos das respetivas organizações. De um modo geral, os colaboradores de ambas as organizações entrevistadas, referem que se sentem motivados e com liberdade para criar novos procedimentos de trabalho, possuem os recursos necessários para o desenvolvimento de práticas benéficas para as organizações às quais pertencem, e ainda que as culturas organizacionais presentes nas empresas estudadas são propícias ao desenvolvimento de práticas empreendedoras e intraempreendedoras, uma vez que estas estão disponíveis e aceitam propostas de melhoria.

De salientar que três dos quatro entrevistados da empresa Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda., admitem que a comunicação é um ponto a melhorar para o bom desenvolvimento das atividades organizacionais. A importância do desenvolvimento de um processo de comunicação eficaz vai ao encontro do defendido por diversos autores – como Neiva (2018) – assumindo que este se traduz num dos elementos fulcrais para a subsistência organizacional.

Relativamente às condicionantes às práticas empreendedoras e intraempreendedoras identificadas pelos entrevistados, em termos genéricos, foram reconhecidos alguns aspetos, de entre os quais, a comunicação, a falta de apoios financeiros, os aspetos burocráticos e o reduzido número de recursos humanos (ambas as organizações estudadas

são consideradas mico entidades). Neste sentido, e estabelecendo uma ligação com a revisão de literatura elaborada, Barbosa (2015) refere inúmeros aspetos condicionantes às práticas empreendedoras e intraempreendedoras nos diversos contextos, de entre os quais os obtidos nesta investigação.

Por fim, e analisando a capacidade de promoção de práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte das organizações entrevistadas, foram identificados diversos aspetos, dos quais se destacam a autonomia, a liberdade de trabalho e ação, o reconhecimento, a disponibilização de recursos e a confiança, entre outros. Estes aspetos vão ao encontro do explanado no estudo de Eesley e Longenecker (2006), assumindo-se como fatores potenciadores às práticas empreendedoras e intraempreendedoras nas organizações estudadas. Salienta-se ainda que os entrevistados admitem que, tanto na Curtumes Irmãos Vieira Santos, Lda. como na Santos & Bairros, Lda., as atitudes empreendedoras e intraempreendedoras são valorizadas através de benefícios, prémios e da gratificação de ideias.

Da investigação realizada, e das principais normas organizacionais identificadas pelos entrevistados, é possível estabelecer uma relação com as diversas necessidades dos colaboradores, nomeadamente a realização pessoal, o respeito, a necessidade social, a segurança e a necessidade estrutural, indo ao encontro do defendido por Finati *et al.* (2022).

Em suma, salienta-se a necessidade e extrema importância de implementação de práticas organizacionais que se traduzem em fatores potenciadores para o intraempreendedorismo. A referida implementação resultará na construção de um ambiente de trabalho mais acolhedor e satisfatório, o que terá certamente impacto nos resultados organizacionais.

Relativamente às limitações do estudo realizado, o facto de o mesmo ter sido aplicado apenas a duas empresas do setor dos curtumes, condicionou os resultados obtidos.

Neste sentido, sugere-se que numa linha de investigação futura se procure estabelecer contacto com um conjunto mais abrangente de organizações do setor dos curtumes, com o objetivo de perceber a forma como essas incentivam e desenvolvem as práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores.

Assim, após a realização de um estudo mais vasto no setor, será possível enumerar um conjunto de ilações e comparações entre as organizações pertencentes ao mesmo, estabelecendo, por exemplo como critérios, as dimensões das organizações.

Tendo em conta a relevância crescente do empreendedorismo e do intraempreendedorismo, considera-se pertinente explorar e desenvolver novas práticas

nas organizações, com vista à criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, o que irá, por conseguinte, permitir alcançar melhores resultados organizacionais.

Anexos

Anexo I – Guião de entrevista

Empresa: _____

1. **Género:** Feminino Masculino

2. **Idade:** _____

3. **Departamento:** Produção Administrativo
Gerência/Administração Outro: _____

4. **Há quanto tempo desempenha funções na organização?** _____

5. Habilitações académicas:

Ensino Básico 2º Ciclo 3º Ciclo
Secundário Licenciatura Mestrado
Doutoramento

6. Considera que existe uma cultura dentro da sua organização que lhe permite desenvolver atitudes empreendedoras e intraempreendedoras?

7. A empresa aceita/está disponível para receber propostas de melhoria?

8. Sente-se motivado e com liberdade de ação para criar e desenvolver novos procedimentos e técnicas de trabalho?

9. A sua organização disponibiliza os recursos necessários para o desenvolvimento de práticas que considere benéficas para a mesma?

10. A informação e a comunicação interna é estabelecida de forma simples e eficiente?

11. Quais são os obstáculos à implementação de práticas empreendedoras e intraempreendedoras na sua organização?
12. A sua organização incentiva a prática de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras?
13. De que forma a organização onde desempenha funções incentiva os colaboradores a desenvolver atitudes empreendedoras e intraempreendedoras?
14. A sua organização valoriza/premeia as atitudes empreendedoras e intraempreendedoras por parte dos seus colaboradores?
15. De que forma a organização onde desempenha funções valoriza as atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores?

Anexo II – Objetivos de investigação e a sua associação à entrevista

Objetivo Genérico	Objetivo Específico	Descrição da Questão	Nº da Questão	
Identificar as características gerais das organizações entrevistadas	Identificar as discrepâncias de género presentes nas organizações	Indicar o género.	1	
	Identificar as discrepâncias de idade presentes nas organizações	Indicar a idade.	2	
	Identificar as discrepâncias ao nível do departamento onde o colaborador exerce funções	Identificar o departamento onde exerce funções.	3	
	Identificar as discrepâncias ao nível do tempo ao serviço da organização	Indicar há quanto tempo exerce funções na organização.	4	
	Identificar as discrepâncias ao nível da formação/habilitações académicas	Identificar o nível de habilitações académicas que possui.	5	
Identificar a atitude das organizações entrevistadas relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores		Considera que existe uma cultura dentro da sua organização que lhe permite desenvolver atitudes empreendedoras e intraempreendedoras?	6	
	Identificar a atitude das organizações relativamente às práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores		A empresa aceita/está disponível para receber propostas de melhoria?	7
			Sente-se motivado e com liberdade de ação para criar e desenvolver novos procedimentos e técnicas de trabalho?	8
			A sua organização disponibiliza os recursos necessários para o desenvolvimento de práticas que considere benéficas para a mesma?	9
			A informação e a comunicação interna é estabelecida de forma simples e eficiente?	10

Objetivo Genérico	Objetivo Específico	Descrição da Questão	Nº da Questão
Identificar o que condiciona a prática de atitudes empreendedoras/intraempreendedoras por parte dos colaboradores nas organizações onde estão inseridos	Identificar os obstáculos presentes nas organizações que condicionam a prática e desenvolvimento de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras por parte dos colaboradores	Quais são os obstáculos à implementação de práticas empreendedoras e intraempreendedoras na sua organização?	11
Avaliar a capacidade de promoção de práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte das organizações entrevistadas	Perceber se a organização entrevistada incentiva e valoriza práticas empreendedoras e intraempreendedoras por parte dos seus colaboradores	A sua organização incentiva a prática de atitudes empreendedoras e intraempreendedoras?	12
	Identificar os métodos/técnicas utilizados pelas organizações entrevistadas para valorizar as práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores	A sua organização valoriza/premeia as atitudes empreendedoras e intraempreendedoras por parte dos seus colaboradores?	14
	Identificar os métodos/técnicas utilizados pelas organizações entrevistadas para valorizar as práticas empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores	De que forma a organização onde desempenha funções incentiva os colaboradores a desenvolver atitudes empreendedoras e intraempreendedoras?	13
		De que forma a organização onde desempenha funções valoriza as atitudes empreendedoras e intraempreendedoras dos seus colaboradores?	15

Referências Bibliográficas

- Alves, A. T., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., . . . da Silva, P. C. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados (Vol. 2)*. Aveiro: UA Editora - Universidade de Aveiro.
- Amado, J. (2017). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação - 3ª Edição*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Anu, L. (2007). Fostering Intrapreneurship - The new Competitive Edge. *Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate*.
- APIC - Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes. (Consultado a 08 de Agosto de 2023). Obtido de APIC - Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes: <http://www.apic.com.pt/#/>
- APIC, A., & CTIC, C. (2003). *Couro de Portugal*. Alcanena: APIC, Associação Portuguesa dos Industriais de Curtumes; CTIC, Centro Tecnológico das Indústrias de Curtumes.
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, pp. 25-38.
- Banco de Portugal - Eurosistema. (Consultado a 26 de Julho de 2023). *Quadros do Setor - Banco de Portugal*. Obtido de Quadros do Setor: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Barbosa, C. (2015). *Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Batista, E. C., Matos, L. A., & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, v.11, n.3, pp. 23-38.

- Bodgan, R., & Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2010). Intrapreneurship - An international study. *EIM Research Reports*.
- Busenitz, L. W., West III, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, pp. 285-308.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem (2ª Edição)*. Universidade Aberta.
- COTANCE - Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community. (Consultado a 08 de Agosto de 2023). Obtido de COTANCE - Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community: <https://www.cotance.com/>
- COTANCE, C. (2018). *European Leather Industry Partner's Roadmap 2018-2025*. Bruxelas: COTANCE - Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina, S.A.
- Creswell, J., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design (4th ed.)*. SAGE Publications, Inc.
- CTIC - Centro Tecnológico das Indústrias do Couro; IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (2020). *Sistema da Indústria Responsável: Curtimenta e Acabamento de Peles - Guia de Orientação Licenciamento e Exercício da Atividade*.
- CTIC - Centro Tecnológico das Indústrias do Couro. (Consultado a 08 de Agosto de 2023). *História do Curtume*. Obtido de CTIC - Centro Tecnológico das Indústrias do Couro: <https://ctic.pt/historia-do-curtume/>
- da Costa, P. R., & Alvarenga, M. A. (Julho de 2020). Intraempreendedorismo: Uma Proposta para Reorganização da Literatura. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação S.B. do Campo*, V. 5 N. 01, pp. 57-80.

- Dantas, E. B. (2008). Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo - É preciso aprender a voar com os pés no chão.
- Dias, A. L. (2009). *Optimização de Recursos na Indústria de Curtumes*. Porto: Instituto Superior de Engenharia do Porto.
- Dornelas, J. (2016). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios - 6ª Edição*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas, S.A.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Nova Iorque: Harper and Row.
- Eesley, D., & Longenecker, C. (2006). Gateways to Intrapreneurship. *Industrial Management*, 48(1), 18-23.
- Ferreira, A. d. (2000). *Impacte da Inovação e do Desenvolvimento Tecnológico na Organização do Trabalho na Indústria de Curtumes*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Finati, C. R., Rosa, J. G., Alemsan, N., Franzoni, A. M., & Perassi, R. (2022). Cultura Intraempreendedora: Um Estudo Sobre as Práticas Organizacionais que Condicionam o Intraempreendedorismo. *XII Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación*.
- Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *University of Baltimore*, pp. 47-67.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. In 6ª Edição. Atlas, S.A.
- Guerra, M. D. (2014). *Plano de Negócios: Estudo do Caso da Empresa Frutemba*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (Dezembro de 2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, Volume 153, pp. 428-444.
- Huang, L.-Y., Lin, S.-M. Y., & Hsieh, Y.-J. (18 de Outubro de 2021). Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology*.
- IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (2022). *Síntese da Informação Setorial - Setor dos Curtumes*.

- INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P. (Consultado a 26 de Julho de 2023). *O que se considera uma PME (micro, pequena e média empresa)?* Obtido de O que se considera uma PME (micro, pequena e média empresa)?: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt
- INE, I. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Júnior, Á. F., & Júnior, N. F. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência, Araxá*, v. 7, n. 7, pp. 237-250.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Leite, A., & Oliveira, F. (17 de Abril de 2007). Empreendedorismo e Novas Tendências. *Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior N.º 05*.
- LWG - Leather Working Group. (Consultado a 08 de Agosto de 2023). Obtido de LWG - Leather Working Group: <https://www.leatherworkinggroup.com/>
- Maier, V., & Zenovia, C. (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-976.
- Martins, J. M. (2017). *À Descoberta do Novo - Empreendedorismo e Intraempreendedorismo*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McGrath, R. (2003). Connecting the Study of Entrepreneurship and Theories of Capitalist Progress - An Epilogue. *Handbook of Entrepreneurship Research*, pp. 515-531.
- Morais, R. J. (2013). *Identificação dos Factores Potenciadores dos Empreendedores Nascentes: Estudo de caso no Instituto Politécnico de Tomar*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.
- Morris, H. M., Lewis, P. S., & Sexton, D. L. (1994). Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective. *S.A.M. Advanced Management Journal*, pp. 21-31.
- Neiva, F. (11 de Maio de 2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas*, pp. 61-73.

Novaes, G. F., & Martens, C. D. (jan./abr. de 2023). Proposição de Modelo Integrativo de Intraempreendedorismo. *RGO - Revista Gestão da Organização, Chapecó*, v. 16, n. 1, pp. 80-98.

Pacheco, A. I. (2019). *Fatores potenciadores para o desenvolvimento do empreendedor: estudo de caso*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the Corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.

Portugal 2020. (Consultado a 26 de Julho de 2023). *PME Pequenas e Médias Empresas*. Obtido de PME Pequenas e Médias Empresas: <https://portugal2020.pt/glossario/pme-pequenas-e-medias-empresas/>

Ratten, V. (23 de Março de 2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. pp. 79-90.

Rocha, A. (2012). *Educação para o Empreendedorismo: Intenções Empreendedoras dos estudantes do Ensino Secundário*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Santiago, E. G. (2009). Vertentes Teóricas sobre Empreendedorismo em Schumpeter, Weber e McClelland: Novas Referências para a Sociologia do Trabalho. *Revista de Ciências Sociais*, V. 40, N. 2, pp. 87-103.

Santos, H. (2021). *Liderança e Intraempreendedorismo. X Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*. Obtido de <https://doi.org/10.26537/iirh.vi10.4310>

Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação (3ª Edição)*. Lisboa: Escolar Editora.

Schumpeter, J. (1934). *"The Theory of Economic Development"*. Cambridge: MA: Harvard University Press.

Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The Individual-Opportunity Nexus. *Handbook of Entrepreneurship Research*, pp. 161-191.

Silva, D. F. (2021). *Empreendedorismo nas Incubadoras do Distrito de Santarém: oportunidade ou necessidade?* Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.

Silva, B. d. (2022). *Controlo Interno nas PME Líder da Região de Tomar*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar.

- Silva, T., Rua, O. L., & Monteiro, A. P. (Março de 2021). Intraempreendedorismo e Desempenho Individual: Um Estudo Empírico do Setor Tecnológico Português. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, Vol 7, N° 13, pp. 27-46.
- Simões, J. M. (2006). *Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior Público - Estudo das Escolas de Gestão e Economia*. Universidade do Minho.
- Simões, J. M., Silva, S. M., Castro, A. G., & Santos, B. M. (2017). "Conditioning factors of nascent entrepreneurs in higher education". *Business and Management Research Journal*, Volume 7, Issue n° 5, (Junho), 51-57.
- Simões, V. C., & Dominginhos, P. M. (2006). Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo .
- Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Wetten, S. J., Gerards, R., & Grip, A. (2020). Are graduates' intrapreneurial skills optimally used for innovation? *Technovation*.