# 62º ICSB WORLD CONFERENCE
## ARGENTINA

**JUNE 2017**

**BUENOS AIRES**

**ARGENTINA**

www.icsb2017.org

www.redpymes.org.ar

secretaría@redpymes.org.ar

ICSB International Council for Small Business

RED PYMES

Ascúa, Rubén
62º ICSB World Conference : June 2017 Buenos Aires Argentina / Rubén Ascúa ; Sonia Roitter ; Lorena Castillo. - 1a ed . - Rafaela : Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2017.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: online
ISBN 978-987-3608-30-8

1. Pequeña y Mediana Empresa. I. Roitter, Sonia II. Castillo, Lorena III. Título
CDD 338.47

9 789873 608308

# *Índice*

## CONTENIDO

Índice 3

EJE 1: Desafíos metodológicos y nuevas metodologías aplicadas en las investigaciones sobre emprendimiento y pymes 16

ASPECTOS COGNITIVOSE AFETIVOS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO 17

PESQUISA QUALITATIVA EM EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: REVISÃO DOS ESTUDOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS DE 2010 A 2015 29

DESAFIO METODOLÓGICO NA INVESTIGAÇÃO DA VISÃO DA SUSTENTABILIDADE EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS (PMEIS) 38

INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA: POR UMA NOVA TEORIA DE INOVAÇÃO 51

COMO AS PEQUENAS EMPRESAS INOVAM? REFLEXÕES E ACHADOS DE PESQUISA 59

PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO: O DESAFIO DE DIFERENTES COMPREENSÕES DO OBJETO DE ESTUDOS 70

EJE 2: Emprendimiento femenino 80

PROPUESTA DE INVESTIGACION: EL TECHO DE CRISTAL COMO FACTOR DE IMPACTOEN LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPRENDIMIENTO FEMENINO. 81

EVOLUÇÃO TEMÁTICA DOS ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO FEMININO 91

EJE 3: Emprendimientos académicos, nuevas empresas y pymes basadas en el conocimiento y transferencia tecnológica 100

FEIRAGORA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LIGANDO FEIRANTES À CONSUMIDORES 101

INTENÇÃO EMPREENDEDORA E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR 109

LA INSTALACIÓN EN UNA INCUBADORA DE EMPRESASDESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPRENDEDORES TECNOLÓGICOS. 116

EJE 4: Gestión de pymes y empresas familiares. (Marketing, innovación, finanzas y estrategia) 127

FATORES DE MORTALIDADE RELACIONADOS AO DIRIGENTE, À ORGANIZAÇÃO E AO AMBIENTE DA PEQUENA EMPRESA: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO VAREJO DE VESTUÁRIO 128

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EQUIPES DE DIREÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO 150

A VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA CERÂMICA NO MUNICÍPIO DE JUSCIMEIRA – MT. 160

EVALUACIÓN SISTÉMICA DE LA ESTRATEGIA EN UNA UNIDAD DE NEGOCIO FAMILIAR.168 CASO EXPLORATORIO - TALLER DE CONFECCIÓN “HILADA” USME (BOGOTÁ) 168

EL CASTILLO HOTEL: UN CASO DE ESTRATEGIA “OCÉANO AZUL” ADAPTADA AL ENTORNO ARGENTINO. 181

A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 189

UN MARCO CONCEPTUAL DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOEMOCIONAL. 202

SER PYME HOY 217

LA MUJER ANTE EL TECHO DE CRISTAL / GLASS CEILING EN EMPRESAS FAMILIARES EN PUERTO RICO. 224

FACTORES QUE GUÍAN LAS RELACIONES MAYORISTA/MINORISTADE PYMES233 EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS 233

EVALUACION DE LA ADOPCION DEL MARKETING DIGITAL EN LAS MICRO PYMES Y PYMES DE SERVICIOS DE COLOMBIA 243

PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO MEIO OESTE CATARINENSE 251

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS ENPYMES DE SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMÁTICOS: MODALIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA 263

EJE 5275: Estudios regionales y urbanos de pymes y nuevas empresas 275

EQUIDAD TERRITORIAL EN LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS PÚBLICOS DE FINANCIAMIENTO A PYMES EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES 276

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL OBSERVATORIO METROPOLITANO MPYMES EN MÉXICO 286

GOVERNANÇA EM *CLUSTERS*: UMA ANÁLISE A PARTIR DA DINÂMICA DE SISTEMAS 294

GOBIERNO EMPRESARIO: EL MODELO DE EMPRESA MUNICIPAL EN PUERTO RICO 305

EJE 6:319 Educación emprendedora, aprendizaje y difusión de conocimiento 319

LOS EFECTOS POSITIVOS DE LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE ENTRENAMIENTO EN EL DESEMPEÑO INTERNACIONAL DE PYMES 320

DA CONEXÃO AO COMPROMETIMENTO: TRAJETÓRIA, PERCEPÇÃO DE VALOR E RESSIGNIFICAÇÃO NA REDE MOVIMENTO VALE EMPREENDER 330

MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ENSEÑANZA COLABORATIVA EN UN CURSO DE INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO EMPRESARIAL 347

PROPENSIÓN EMPRENDEDORA DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE PUERTO RICO (ESTUDIO GEST) 359

CONTRIBUIÇÕES DA CAPACITAÇÃO EMPREENDEDORA: BREVE DESCRIÇÃO DO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ - APOIO A MICRO, PEQUENOS, MÉDIOS E INFORMAIS EMPREENDEDORES 366

DE UNA INICIATIVA A UN ECOSISTEMA: LA EXPERIENCIA TRANSFORMADORA DE LA INICIATIVA INNOVACIÓN COLEGIAL AL "UPRM E-SHIP NETWORK" (RED DE EMPRENDIMIENTO DE LA UPRM) 375

BASES CIENTÍFICAS PARA ESTUDOS SOBRE PROPENSÃO AO EMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE DE COCITAÇÕES 382

QUAL É O PROBLEMA? APLICAÇÃO DO MÉTODO PBL NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS 391

A COLABORAÇÃO COMO PRÁTICA DE ENSINO-APRENDIZAGEM DO EMPREENDEDORISMO: A EXPERIÊNCIA DE EMPREENDER UM FESTIVAL CULTURAL 407

INSERÇÃO DE TICS NO ENSINO FUNDAMENTAL, DESEMPENHO ESCOLAR E FORMAÇAO DE EMPREENDEDORES: LIMITES E POSSIBILIDADES NO CONTEXTO BRASILEIRO 416

¿QUÉ INFLUYE EN LA INTENCIÓN DE EMPRENDER EN LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS URUGUAYOS? 423

IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS EM COMPETIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO 436

APRENDIZAJE POR AUTO GESTIÓN MÁS ALLÁ DEL AULA DE CLASES TRADICIONAL RESUMEN 451

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E TEORIA DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL: O CASO DE UMA PRÁTICA EMPREENDEDORA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA 470

ENACTUS RUM: FUSIÓN ENTRE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EL APRENDIZAJE EN SERVICIO CO-CURRICULAR, EXTRACURRICULAR Y CURRICULAR 477

ENSINO DA GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS COMO UMA DAS DIMENSÕES DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO (EE) 486

ENSINO DO EMPREENDEDORISMO E SUA INFLUÊNCIA NA VONTADE DE EMPREENDER: UM ESTUDO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FAGEN-UFU. 497

EJE 7:505 Innovación social, emprendimientos sustentables y sociales 505

ANÁLISIS DE UNA EMPRESA SUSTENTABLE CON VALORES COOPERATIVOS 506

A INOVAÇÃO SOCIAL EM PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL EM TERRITÓRIOS DE MINERAÇÃO: PROPOSIÇÕES PARA UM MODELO TEÓRICO 515

PUERTO RICO INDUSTRIES FOR THE BLIND, CORP. (PRIFB): UNA EMPRESA SOCIAL CON OPORTUNIDAD DE EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL 525

EJE 8:534 Financiamiento de pymes y nuevas empresas 534

ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO APLICADO A UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM RONDONÓPOLIS – MT 535

AVALIAÇÃO DE PRODUTOS DE UMA FÁBRICA DE BRINQUEDOS UTILIZANDO A CLUSTERIZAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE MULTICRITÉRIO 545

UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS DECISIONES DE FINANCIAMIENTO DEL SECTOR DE SOFTWARE Y DEL SECTOR DE VIDEOJUEGOS 551

FINANCIAMIENTO A MIPYMES EN ARGENTINA. UNA EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA REGULATORIA DEL BANCO CENTRAL A PARTIR DE LA LÍNEA DE CRÉDITOS DE INVERSIÓN PRODUCTIVA, 2012-2015 561

UN ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS PYMES DE VIDEOJUEGOS EN ARGENTINA VINCULADO CON EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO EXTERNO 575

INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA EN ARGENTINA. 583

SEGMENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA DE MICROCRÉDITOS EN ARGENTINA 602

EJE 9:613 Crecimiento, desempeño e internacionalización de las pymes 613

PERFIL DE I+D EN FIRMAS INDUSTRIALES ARGENTINAS: LA NECESIDAD DE CONSTRUIR CAPACIDADES. 614

INNOVACIÓN Y ACTIVIDAD EXPORTADORA EN LAS EMPRESAS URUGUAYAS. ¿QUÉ VIENE PRIMERO? 629

IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN ARGENTINA 641

ÍNDICE DE FACTORES DE LA NO LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO BUSINESS TO CONSUMER (B2C) EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE PUERTO RICO 657

ELAS DURARAM: MEMÓRIAS E TRAJETÓRIAS DE PEQUENAS EMPRESAS LONGEVAS 664

DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE SOFTWARE: UM ESTUDO MULTI CASOS COM

EMPREENDEDORES DO ESTADO DO PARANÁ E DA COMUNIDADE VALENCIANA 672

MEDIANAS EMPRESASDE PRODUCTOS AGRÍCOLAS NO TRADICIONALES DE RÁPIDA INTERNACIONALIZACIÓN: UNCASO PERUANO BASADO EN INNOVACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DE ALGAS. 680

INSERCIÓN INTERNACIONAL DE PYMES ARGENTINAS: ESTUDIO DE CASOS 686

EJE 10:694 Políticas de emprendimiento y políticas pymes. Ecosistemas y Sistemas Nacionales de Innovación. 694

CARACTERÍSTICAS E RESULTADOS DE REDES SOCIAIS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO ESTADO DE SÃO PAULO 695

LA GESTIÓN DEL EMPRENDEDORISMO DESDE LOS GOBIERNOS LOCALES. LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA CIUDADES PARA EMPRENDER 703

EJE 11:712 Emprendimientos y pymes en regiones en desarrollo (con foco en América Latina) 712

EL ROL DEL GOBIERNO EN PYMES EN PAÍSES LATINOAMERICANOS EN DESARROLLO: EL CASO DE HONDURAS Y COSTA RICA 713

A IMPORTÂNCIA DAS INCUBADORAS DE PROJETOS NO AMBIENTE ACADÊMICO737 A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE NEGÓCIOS SEBRAE-SP ALENCAR BURTI 737

AS PROEZAS DE UM CABOCLO SERTANEJO QUE EMPREENDE NO PEITO E NA RAÇA: O JEITINHO BRASILEIRO DE SER EMPREENDEDOR 746

DIFERENCIAS EN LA ESCALERA DE PROGRESO EN EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA 754

RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E MUNIFICÊNCIA AMBIENTAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS 763

AS INCUBADORAS DE EMPRESAS E O FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO SOBRE A FUNDAÇÃO EDUCERE DE CAMPO MOURÃO-PARANÁ-BRASIL 775

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO COMOAGENTES INDUTORES DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS 782

LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN DE LAS FIRMAS JÓVENES Y SU RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL. UNA EXPLORACIÓN A PARTIR DE LA ENCUESTA NACIONAL DE DINÁMICA DE EMPLEO E INNOVACIÓN (ENDEI) 790

LA AUTOEFICACIA PERCIBIDA: FACTOR MOTIVACIONAL PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS, EN LOS EMPRENDEDORES MIPES DEL VALLE DE ABURRÁ 810

A ABORDAGEM *EFFECTUATION* EM EMPREENDEDORISMO SOCIAL 818

LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA Y EL EFECTO DE LA EXPERIENCIA EN STARTUPS: TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANEADO. 825

ESTRATÉGIA E HOSPITALIDADE EM PEQUENOS E MÉDIOS HOTÉIS: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LONDRINA / PR / BRASIL 834

LA RELACIÓN ENTRE INSTITUCIONES INFORMALES Y TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL: EVIDENCIA DESDE LATINOAMÉRICA 843

LOS NUEVOS INCENTIVOS PARAEL FOMENTO DE LAS PYMES DE BASE TECNOLÓGICA EN ARGENTINA 857

EJE 12:868 Emprendimiento corporativo 868

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO 869

COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA: POR UM MODELO CENTRADO NO GESTOR 886

EJE 13:896 Industrias creativas y pymes 896

EL “CLUSTER” AUDIOVISUAL DE BUENOS AIRES: ORÍGENES, CARACTERÍSTICAS Y PERSPECTIVAS 897

FACTORES QUE DETERMINAN LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LAS PYMESARGENTINAS 907

ÍNDICE POR AUTOR

ACEVEDO, 714
ACOSTA, 714
AGRAMUNT, 321
ALBERTIN, 738
ALBERTO GONÇALVES, 783
ALBUQUERQUE, 129
ALMEIDA LOPES, 331
AMADOR DUMOIS, 348
ANDRÉS, 858
ARAGÃO DOS SANTOS, 151
ARENHARDT, 161, 536
ARLETTAZ, 182
ARTIFON, 437
ASCÚA,, 552
BARLETTA,, 615
BARRERE, 630
BARROS CASTRO, 169
BELTRAMINO, 642
BERNAT, 755
BESSON, 182
BOMFIM, 92
BONOMO ODIZZIO, 424
BORELLO, 898
BORGES, 71
BOSCO ARBUÉS CARNEIRO JUNIOR, 161, 536
BRIOZZO,, 277
BRITTES BENITEZ;, 546
CAMPOS OLIVEIRA, 30
CARRERO-MORALES, 360
CARVALHO, 190
CASSOL, 190, 252, 764
CASSOL DE LIMA, 252
CCOPA IBARRA, 437
CHOSCO DÍAZ, 507
CINTRA, 764
CORDEIRO MARTIN, 783
CORRAL, 203
CORZO,, 277
COSTA VAN HERK VASCONCELOS, 498
CÚNEO FERNÁNDEZ, 658
D´ANNUNZIO, 687
D´JORGE, 117
DA SILVA, 819
DABÓS, 264
DAL AGNOL", 190
DAL BELO CARNEIRO LEÃO, 383
DAL BELO CARNEIRO LEÃO,, 18
DE ARAÚJO CASTRO,, 870
DE BRITO MORIGI, 367, 776
DE CASTRO CARRIJO, 498
DE CASTRO PEREIRA, 516
DE HOYOS;, 348
DE HOYOS-RUPERTO, 376
DE OLIVEIRA GUIMARÃES, 295, 516, 870
DE SOUZA FONSECA, 331
Di Serio, 61, 69
DI SERIO, 52, 60, 887
DO RÊGO FERREIRA LIMA, 546
DONES, 82
DOS SANTOS BRAUM, 383
DOS SANTOS BRAUM,, 18
DOS SANTOS FERNANDES, 738
DOS SANTOS FILHO, 516
DOUGLAS RÓS, 665
DREBES PEDRON, 110
ESCRIVÃO FILHO, 129, 392
FARDELLI CORROPOLESE, 507
FARIAS ALBUQUERQUE, 392
FEDERICO, 791
FELICIANO,, 526
FIGUEIROA ZICA, 783
FIORILLO OBANDO, 169
FISTAROL KRÜGER, 39
FISTAROLKRÜGER,, 417
*FONSECA DE ANDRADE*, 696
FREIRE DE ARAUJO, 408
FREIRE DE OLIVEIRA, 498
GARCÍA CAUDILLO, 287
GARCÍA PÉREZ DE LEMA, 642
GOLLO, 252
GÓMEZ, 218
GONZÁLEZ, 898
GONZÁLEZ LÓPEZ, 287
GOSENDE,, 908
*GRANGEIRO PEREIRA CALBO*, 102
GRZYBOVSKI, 39
GRZYBOVSKI,, 417
GUERCIO, 552, 576
GUERCIO,, 277
GUZMÁN RODRIGUEZ, 169
HAMMES, 39
HAMMES,, 417
HERRANZ GAZQUEZ, 673
HILKA PELIZZA VIER MACHADO, 665
IBARRA GARCÍA, 791
INSANI, 182

JIMÉNEZ MORENO, 203
JORGE NASSIF, 383
JUNG, 630
KANTIS, 791
KARSACLIÁN, 630
KRAUSS DELORME, 424
KULFAS*, 562
LAMBARDI, 755
LIMA, 151
LIMA RUAS, 190
*LOPES*, 102
LOPES SOUTO MAIOR-CABANNE, 30
MAGALHÃES OLIVENSE DO CARMO, 437
MAGNO VIEIRA DOS SANTOS, 331
MARCANO NIEVES, 82, 225
MARIBEL ORTIZ, 225
MARRERO, 478
MARTÍNEZ, 576, 603
MARTÍNEZ,, 552
MARULANDA VALENCIA, 811
MASCHERONI,, 584
MATIZ BULLA, 826
MEIRA TEIXEIRA, 30, 92, 819
MENDEZ-LAZARTE, 681
MEYER MONTENEGRO, 92, 819
MINETTI,, 584
MIRANDA MENDONÇA, 392
MODESTO, 858
MONTAÑEZ, 714
MUFFATTO, 844
Nassif,, 19, 28
NASSIF,, 18
NIVEIROS, 161, 536
NUNES DE SOUSA ALENCAR VASCONCELOS, 110, 764
OLIVEIRA LIMA, 471
OLIVEIRA ROCHA, 819
ORAZI,, 603
ORENGO SERRA, 234
OROZCO TRIANA, 826
ORTIZ, 452
ORTIZ SOTO, 234, 658
ORTIZ,, 82
OVIEDO TORRES, 169
PABÓN-LANCHEROS, 244
PAES BARRETO DAVEL, 408
PARRA BERNA, 826
PELIZZA VIER MACHADO, 71
PEREIRA, 536
PÉREZ MEJÍA, 287
PESSOA DE CASTRO GENTIL, 516
PINTO DE ***ALMEIDA*** BIZARRIA, 471
PIRES DE SOUSA, 161
PORTH MENEZES DA SILVEIRA, 764
PUCCINELLI, 321
QUIROGA, 117
RÁBAGO, 687
RAMOS,, 252
RANTISI,, 295
*RATTO DOMICIANO*, 102
REVALE,, 552
RITTER NETO, 190
ROBAYO-PINZÓN, 244
RODRIGUES SOUSA, 471, 747
RODRÍGUEZ, 264
ROGÉRIO RIZZO, 392
ROJAS-BERRIO,, 244
*ROSO DA SILVA*, 102
SALINAS APONTE, 844
SALUME,, 295
SÁNCHEZ ROSSI, 117
SILVA, 52, 60, 887
SILVA BOMFIM, 92
SILVEIRA, 110
*STETTINER*, 102
SUÁREZ, 615
TAURO, 603
TESAN,, 277
TONIAL, 764
TORRES RODRÍGUEZ, 306
*V. TORKOMIAN*, 696
VALDEZ JUÁREZ, 642
VALENTIN, 348
VALENTÍN CASTILLO, 526
VALENTÍN CASTILLO,, 478
VAZQUEZ MARTINEZ, 287
VEGA;, 348
VEGA-TORRES, 376
VEGLIA, 858
VIER MACHADO, 673
VIGIER, 576
VIGIER,, 603
VIMERCATI DE SÁ, 487
VIRGEN DONES, 225
VOLFOVICZ LEÓN, 424
YAKASILO FERNANDES, 498
YOGUEL, 615
ZUCCHI,, 252

# *EJE 1:*

# *Desafíos metodológicos y nuevas metodologías aplicadas en las investigaciones sobre emprendimiento y pymes*

# ASPECTOS COGNITIVOSE AFETIVOS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

*DAL BELO CARNEIRO LEÃO, ANA LUISA*
*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO*
*ANA_CLEAO@YAHOO.COM*

-

*DOS SANTOS BRAUM, LORENI MARIA*
*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO*

*NASSIF, VÂNIA MARIA JORGE*
*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO*

**RESUMO**

A presente pesquisa tem por objetivo desenvolver um estudo bibliométrico para compreender as demandas e as lacunas teóricas existentes entre os estudos que abordam os aspectos cognitivos e afetivos, considerando, especialmente, a evolução do estado da arte dos referidos temas. Foram investigados 746 artigos recuperados da base de dados *Web of Science (WoS)* e usadas técnicas de citação, cocitação e análise fatorial exploratória (AFE) para a identificação dos trabalhos mais influentes na área, bem como a evolução dos temas em questão.

**SINOPSE**

A relação entre a emoção e a cognição vem sendo abordada em várias áreas do saber, especialmente na Neurociência, Psicologia Cognitiva e Ciências da Saúde. Essa relação acontece a partir de uma interação afetiva proveniente de uma experiência emocional queinfluencia a cognição. A cognição regula as emoções por meiode centros presentes no córtex pré-frontal (LeDoux, 1996).A sua importância na área de negócios e empreendedorismo decorre do fato de que,por meio do afeto,é

possível observar que as informações podem influenciar no processo decisório (Forgas, 1995; Zajonc, 2000; Isen, 2002; Baron, 2008).

No domínio do empreendedorismo, as publicações envolvendo aspectos cognitivos e afetivos a partir de uma abordagem modular dos sistemas, só puderam ser evidenciadasnadécada de 1990, com estudos sobre a cognição dos empreendedores (Bird, 1992, Mitchell et al., 2002), cognição empreendedora (Busenitz&Lay, 1996), e as razões de o afeto ser relevante ao empreendedorismo (Baron, 1998). Para MacMillan e Katz (1992),Forgas (2001) e Nassif (2014), os aspectos cognitivos podem e servem como ferramenta eficaz na investigação e explicação dos fenômenos dentro do domínio das pesquisas sobre empreendedorismo. Estes autores trouxeram à tona a discussão sobre a importância de investigar os aspectos cognitivos e afetivos no comportamento empreendedor (Nassif, 2014), integrando as pesquisas do campo da psicologia experimental e do comportamento organizacional (Forgas, 2001). Ao que tudo indica, os estudos envolvendo os aspectos cognitivos e afetivos no campo do empreendedorismo ainda são incipientes. Analisando estes e outros estudos, verificou-se que até o momento não foram identificadas análises bibliométricas de citações e cocitações sobre aspectos cognitivos e afetivos, tampouco as correlações entre as referências mais usadas neste campo de pesquisa. Dessa forma e levando em consideração essa lacuna, esse estudo realizou uma pesquisa bibliométrica com o objetivo de identificar a base da produção científica sobre aspectos cognitivos e afetivos por meio da análise de citação e cocitações. O propósito é o de nortear o desenvolvimento das pesquisas empíricas sobre os aspectos cognitivos e afetivos na área das ciências sociais, especialmente no campo do empreendedorismo.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente artigo é resultadode um estudo bibliométrico cujo propósito é o de apresentar índices de produção e de disseminação do conhecimento científico (Araujo, 2006). As chaves de busca foram os termos *"Cognitiveandaffectiveaspects"*, nos títulos, restringindo-a somente aos artigos científicos. A busca na WoS resultou em 746 artigos. A análise longitudinal da amostra e a identificação do *core*dosperiódicosfoi realizada a partir dos 190 artigos mais citados dentre os 746 artigos recuperados no dia 05 de maio de 2016.A AFE foi realizada a partir da matriz de cocitaçãobuscando-se extrair os subcampos ou conjunto de artigos agrupados pelo conceito adotado (Lin&Cheng, 2010). Na presente pesquisa, a AFE identificou dez fatores, fundamentado na análise de variância explicada e que apresentou um total de 64,31%, KMO de 0,639 (KMO>0,6) e teste de esferacidade de Bartlett< 0,05, resultados considerados adequados por Hair*et al.* (2006).

## ACHADOS DA PESQUISA

A produção científica envolvendo o tema "aspectos cognitivos e afetivos" apresenta um crescimento observado a partir do ano de 2000, reunindo 73,6% das publicações.O que parece representar uma queda na produção no período entre 2010 e 2013 deve ser relativizado especialmente porque a amostra reúne apenas os 190 artigos mais citados.

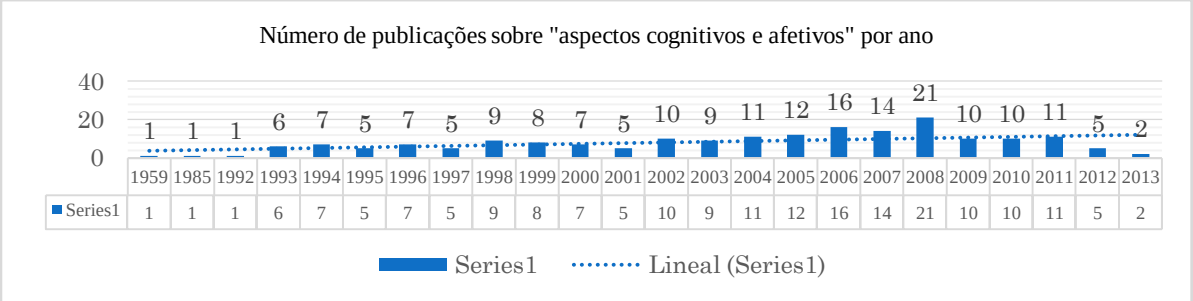



**Figura 1** – Evolução de publicações sobre os termos *"Cognitiveandaffectiveaspects"*

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos artigos científicos recuperados da base de dados WoS, 2017

A área de Estudos do Ambiente, Turismo e Gestão/Negócios, interesse da presente pesquisa, ainda se demonstra incipiente, com apenas 10 artigos publicados em 9 periódicos diferentes, representando 7,04% do total das citações da amostra. Essa constatação nos permite aferir que há uma oportunidade potencial de estudo e um amplo campo a ser explorado sobre a comunicação dos aspetos afetivos e cognitivos com campo do empreendedorismo (Figura 2).

| **Áreas** | **Publicações** | **Citações** | **%** |
|---|---|---|---|
| **Neurociência, Psicologia Cognitiva e Ciências da Saúde** | 67 | 7.120 | 42,95 |
| **Psicologia Clínica, Experimental Psiquiatria** | 47 | 3312 | 19,99 |
| **Psicologia Social, do Desenvolvimento, Experimental e Psiquiatria** | 29 | 2473 | 14,9 |
| **Psicologia, Ciências Sociais, Multidisciplinar e Interdisciplinar** | 14 | 968 | 5,9 |
| **Pesquisa em Educação, Psicologia Educacional e Linguística** | 13 | 964 | 5,8 |
| **Estudos do Ambiente, Turismo, Gestão e Negócios** | 10 | 1167 | 7,05 |
| **Ciências do Comportamento, Neurociência, Neurologia e Psicologia** | 8 | 463 | 2,8 |
| **Ciências da Computação** | 2 | 101 | 0,61 |
| **TOTAL** | 190 | 16.568 | 100 |

**Figura 2**– Publicações por áreas e por número de citações

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos artigos científicos recuperados da base de dados WoS, 2017

As análises evidenciaram que a estrutura da produção científica sobre aspectos cognitivos e afetivos é explicada em 64,31% por 40 autores/obras, os quais agruparam-se em dezdimensões, conforme se apresenta na Figura 3.

| Dimensões | Contextos |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Empati a | Ao analisarmos as obras, confirmamos a empatia como tema central desta dimensão, na medida em que os autores buscam: (1) desenvolver umamedida de empatia emocional com o propósito de testar sua validade a partir do atributo de personalidade (Mehrabian& Epstein, 1972); (2) explicar os principais efeitos e níveis da empatia entre diferentes grupos etários (Preston &DeWall, 2002); (3) identificar que a dor associada com as qualidades afetivas, medeia empatia (Singer *et al*., 2004); (4) constatar os macro componentes básicos da empatia(Decety& Jackson, 2004); (5) averiguar os avanços da neurociência sobre o fenômeno empatia (Singer &Lamm, 2009); e (6) identificar uma dupla dissociação comportamental e anatômica entre déficits em empatia cognitiva (VM) e empatia emocional (IFG) (Shamay_Tsoory, Aharon-Peretz& Perry, 2009). |
| Emoção, felicidade e identidade social | Nesta dimensão os autores consideraram: (1) a relação entre a emoção, a percepção de auto eficácia e as mudanças comportamentais (Bandura, 1977); (2) examinam as relações existentes entre personalidade e felicidade ou bem-estar subjetivo, a partir de um modelo de diferenças individuais na felicidade (Costa &McCrae, 1980); (3) procuram responder o que são as emoções e como elas são reguladas pelo indivíduo (Fridja, 1986); (4) apresentam uma perspectiva aplicada a vários domínios do CO(Ashforth&Mael, 1989); e (5) trataram sobre a teoria da emoção vista como desempenhando um papel central e complexo nos esforços de sobrevivência, florescimento e realização de um indivíduo (Lazarus, 1991). |
| Modelag em estrutural e a teoria da atitude | Os autores retratam: (1) atitudes e modelo de teoria e ação racional (Ajzen&Fishbein, 1980); (2) forneceram uma orientação para pesquisadores sobre o uso da modelagem de equações estruturais na prática para testes e desenvolvimento teórico (Anderson &Gerbing, 1988); (3) propuseramum novo coeficiente (métodos quantitativos em Psicologia), para resumir a redução relativa dos parâmetros de não centralidade de dois modelos aninhados (Bentler, 1990); fizeram uma revisão teórica sobrevários aspectos da teoria do comportamento planejado, entre eles, a atitude (Ajzen, 1991); estabelecem uma visão integradora da literatura de pesquisa sobre atitudes (Eagly&Chaiken, 1993). |
| Emoçõe s, sentimento s e afeto | Os autores consideraram que: (1) os processos cerebrais emocionais e sensoriais comuns e aqueles que agem de forma distinta na percepção dos fatos que desencadeiam a sensação de mudanças de acordo com a produção da emoção (James, 1884); (2) as emoções têm um papel fundamental na maneira como as pessoas pensam e tomamdecisões (Damásio, 1994); (3) a biologia do conhecimento e a capacidade de perceber os sentimentos usando a consciência (Damasio, 1999); (4) como os diferentes afetos e suas incontáveis combinações ajudam a discriminar as experiências, atribuir relevâncias e permitir a tomada de decisão. |
| Estados afetivos e comportam | Nestas obras, os autores abordaram: (1) a relação entre o modelo de infusão do afeto (AIM) e outras teorias de afeto-cognição (Forgas, 1995); (2) a relação entre a mente e o comportamento(LeDoux, 1996); |

| | |
|---|---|
| ento | (3) como a base dos sentimentos emocionais está contida dentro do aparelho de ação emocional dos cérebros de mamíferos e como as funções cerebrais processam as informações (Panksepp, 1998). |
| Control e cognitivo da emoção, afeto e motivação | Os autores (1) estudaram as bases neurais do controle cognitivo da emoção (Ochsner*et al.*, 2002); (2) testaram duas hipóteses gerais, envolvendo como os indivíduos diferem no uso de estratégias de regulação emocional (Gross & John, 2003); (3) mostraram que a negatividade do erro é influenciada pelo afeto e motivação (Bush, Luu&Posner, 2000); examinaram quatro grandes áreas de pesquisa dentro da neurociência cognitiva social (Lieberman, 2007). |
| Interaçõ es cognitivas-emocionais e a intensidade percebida" | Os autores retrataram: (1) a diferenciação das áreas corticais envolvidas no efeito da dor, estímulos nocivos e a intensidade percebida (Rainville*et al.*,1997); (2) a descrição do Índice de Reatividade Interpessoal (IRI) e suas relações com medidas de funcionamento social, autoestima, emocionalidade e sensibilidade a outros (Davis, 1983); (3) as regiões que podem ser conceituadas como afetivas ou cognitivas, suas as principais interações, a regulação do fluxo e a integração da informação (Pessoa, 2008); (4) a implicação do córtex insular anterior (AIC) **em uma ampla gama de condições e comportamentos (**Craig, 2009). |
| Empati a e as perspectiva s cognitivas | Nestes artigos, os autores abordaram: (1) questões relativas à teoria da mente e o seu provável funcionamento a partir dos 18 meses de idade (Frith&Frith, 2003); (2) a empatia como uma parte essencial do funcionamento social normal e as teorias psicológicas da empatia e sua medida (Baron-Cohen &Wheelwright, 2004); (3) fornece uma revisão seletiva da literatura de empatia (Blair, 2005). |
| Emoçõe s, estratégias e estímulos cognitivos: escalas, métodos e correlações | Os autores trataram sobre: (1) a diferença de incidência de destrezas entre os sexos verificados com a utilização de um inventário contendo 20 itens (Oldfield, 1971); (2) a criação de uma escala de autorelato, denominada CES-D, projetada para medir a sintomatologia depressiva na população em geral (Radloff, 1977); (3) a capacidade de controlar a emoção através do controle da atenção e da mudança cognitiva do significado de estímulos emocionalmente evocativos (Ochsner& Gross, 2005); (4) ofereceram o sistema de grade de imagem cerebral que permite a localização de estruturas neuroanatômias não visíveis com os métodos radiológicos tradicionais (Talairach&Tournoux, 1988). |
| Modelos e medições em ciências comportam entais | Os autores forneceram (1) uma visão geral da mediação simples e múltipla e exploraram três abordagens que podem ser usadas para investigar processos indiretos (Preacher& Hayes, 2008); e (2) examinaram até que ponto os vieses do método influenciam os resultados da pesquisa comportamental (Podsakoff*et al.*, 2003). |

**Figura 3-** Agrupamento das principais referências cocitadas

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados recuperados do WoS (2016)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo procurou identificar a base da produção científica sobre aspetos cognitivos e afetivos por meio da análise de citações e cocitações, particularmente no campo do empreendedorismo.

Foram apresentadas evidências do crescente aumento de interesse em relação aos estudos envolvendo a comunicação entre os aspectos cognitivos e afetivos, em várias áreas do saber e as dez dimensões que podem nortear os estudos na área. No entanto, observou-se que na área de Estudos do Ambiente, Turismo e Gestão/Negócios, as investigações e direções de pesquisa sobre esse tema demonstra-se incipiente. A comunicação entre os aspectos cognitivos e afetivos parece ser relevante para o campo do empreendedorismo, havendo muito ser estudado e que a literatura parece não tratar.

Sobre a utilidade e importância dos conhecimentos teóricos e práticos que podem ser propiciados pelas pesquisas sobre cognição e afetividade no campo do empreendedorismo, pode-se considerar o seu foco de estudos nas características psicológicas dos empreendedores, estratégias de sucesso, superação, sobrevivência, paixão, dentre tantas outras. O estudo de Baron (1998), é considerado o mais influente no campo do empreendedorismo, com 312 citações, no entanto, considerou que processos cognitivos estão longe de ser totalmente racionais, sendo o pensamento influenciado por uma série de fontes potenciais de erros e vieses que sobrecarregam a sua capacidade de processamento de informação, especialmente a incerteza, novidade, afetividade e pressão de tempo.

Acredita-se que as contribuições do presente estudo possam justificar e nortear a ampliação do tema cognição e afetividade no campo do empreendedorismo, podendo o mesmo gerar ganhos, sobretudo em relação à liderança e compreensão dos vieses que podem sobrecarregar a capacidade de processamento a informação e consequente tomada de decisão do empreendedor.

## REFERÊNCIAS


Ajzen, I., &Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Eglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Adolphs, R., Tranel, D., &Damasio, H. (2001). Emotion recognition from faces and prosody following temporal lobectomy. *Neuropsychology*, *15*(3), 396.

Anderson, J. C., &Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *PsychologicalBulletin*, *103*(3), 411.

Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Emquestão*, *12*(1).

Ashforth, B. E., &Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191.

Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when enterpreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, *13*(4), 275-294.

Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, *33*(2), 328-340.

Baron-Cohen, S., & Wheelwright, S. (2004). The empathy quotient: an investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, *34*(2), 163-175.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*(2), 238.

Blair, R. J. R. (2005). Responding to the emotions of others: dissociating forms of empathy through the study of typical and psychiatric populations. *Consciousness and Cognition*, *14*(4), 698-718.

Bush, G., Luu, P., & Posner, M. I. (2000). Cognitive and emotional influences in anterior cingulate cortex. *Trends in Cognitive Sciences*, *4*(6), 215-222.

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, *12*(1), 9-30.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, *38*(4), 668.

Craig, A. D. (2009). How do you feel—now? the anterior insula and human awareness. *Nature Reviews Neuroscience*, *10*(1).

Damasio, A. (1994). Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain. New York: Putnam.

Damasio, A. R. (1999). The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness. Houghton Mifflin Harcourt.

Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, *44*(1), 113-126.

Decety, J., & Jackson, P. L. (2004). The functional architecture of human empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, *3*(2), 71-100.

Eagly, A. H., &Chaiken, S. (1993). The Psychology of Attitudes Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. *Fort Worth, TX*.

Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, *117*(1), 39.

Forgas, J. P. (2001). Feeling and thinking: The role of affect in social cognition. Cambridge University Press.

Frijda, N. H. (1986). The emotions: Studies in emotion and social interaction. Cambridge University Press.

Frith, U., &Frith, C. D. (2003). Development and neurophysiology of mentalizing. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, *358*(1431), 459-473.

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(2), 348.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis 6th Edition. *Pearson Prentice Hall. New Jersey. humans: Critique and reformulation. Journal of Abnormal Psychology*, *87*, 49-74.

Isen, A. M. (2002). A role for neuropsychology in understanding the facilitating influence of positive affect on social behavior and cognitive processes. Isen AM. A role for neuropsychology in understanding the facilitating influence of positive affect on social behavior and cognitive processes. In: Snyder CR, Lopez SJ, editors. Handbook of positive psychology. Oxford University Press; New York: 2002. pp. 528–540.

James, W. (1884). What is an emotion? *Mind*, *9*(34), 188-205.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press on Demand.

LeDoux, J. E. (2000). Emotion circuits in the brain. *Annual Review of Neuroscience*, *23*(1), 155-184.

Lieberman, M. D. (2007). Social cognitive neuroscience: a review of core processes. *Annu. Rev. Psychol.*, *58*, 259-289.

Lin, T. Y., & Cheng, Y. Y. (2010). Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis. *International Journal of Electronic Business Management*, *8*(2), 152.

MacMillan, I.C. & Katz, J.A. (1992). Idiosyncratic milieus of entrepreneurial research: The need for comprehensive theories. *Journal of Business Venturing*, 7, 1-8.

Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, *40*(4), 525-543.

Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *EntrepreneurshipTheoryandPractice*, *27*(2), 93-104.

Nassif, V. M. (2014). Aspectos Cognitivos e Afetivos: uma relação indissociável para compreender o comportamento do empreendedor. *Anais do VII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE),* Goiania, Brasil.

Ochsner, K. N., Bunge, S. A., Gross, J. J., &Gabrieli, J. D. (2002). Rethinking feelings: an FMRI study of the cognitive regulation of emotion. *Journal of Cognitive Neuroscience*, *14*(8), 1215-1229.

Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2005). The cognitive control of emotion. Trends in Cognitive Sciences, 9, 242–249.

Oldfield, R. C. (1971). The assessment and analysis of handedness: the Edinburgh inventory. *Neuropsychologia*, *9*(1), 97-113.

Pessoa, L. (2008). On the relationship between emotion and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, *9*(2), 148-158.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., &Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879-891.

Preston, S. D., & De Waal, F. B. (2002). Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behavioral and Brain Sciences*, *25*(01), 1-20.

Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics?.*Journal of Documentation, 25*(4), 348-349.

Radloff, L. S. (1977). The CES-D scale: A self-report depression scale for research in the general population. *Applied Psychological Measurement*, *1*(3), 385-401.

Rainville, P., Duncan, G. H., Price, D. D., Carrier, B., & Bushnell, M. C. (1997). Pain affect encoded in human anterior cingulate but not somatosensory cortex. *Science*, *277*(5328), 968-971.

Shamay-Tsoory, S. G., Aharon-Peretz, J., & Perry, D. (2009). Two systems for empathy: a double dissociation between emotional and cognitive empathy in inferior frontal gyrus versus ventromedial prefrontal lesions. *Brain*, *132*(3), 617-627.

Singer, T., &Lamm, C. (2009). The social neuroscience of empathy. *Annals of the New York Academy of Sciences*, *1156*(1), 81-96.

Talairach, J., &Tournoux, P. (1988). Co-planar stereotaxic atlas of the human brain. 3-Dimensional proportional system: an approach to cerebral imaging.Thieme Medical Publishers, New York.

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: preferences need no inferences. American Psychologist, 35, 151–175.

# PESQUISA QUALITATIVA EM EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: REVISÃO DOS ESTUDOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS DE 2010 A 2015

*XÊNIA L'AMOUR CAMPOS OLIVEIRA*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE*

*(XENIA_LCO@HOTMAIL.COM)*

*CIBELE LOPES SOUTO MAIOR-CABANNE*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE*

*(CIBELELSMC@GMAIL.COM)*

*RIVANDA MEIRA TEIXEIRA*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ*

*(RIVANDATEIXEIRA@GMAIL.COM)*

## INTRODUÇÃO

São poucos os estudos analisam especificamente a utilização os métodos adotados nas pesquisas em empreendedorismo (Dean, Shook, & Payne, 2007; Harrison, &Leitch, 2014). Segundo McDonald, Gan, Fraser, Oke, & Anderson, (2015) a análise desses métodos é importante, uma vez que pode ajudar a compreender como o campo vem sendo moldado. Tal carência se revela especialmente nas análises dos métodos qualitativos (Hlady-Rispal, &Jouison-Laffitte, 2014), já que os pesquisadores de empreendedorismo tendem a dar ênfase maior às abordagens quantitativas (Chandler, & Lyon, 2001; McElwee, &Atherton, 2005; Mullen, Budeva, &Doney, 2009).

Nos estudos internacionais que analisam os aspectos metodológicos em empreendedorismo, pode-se observar um domínio de métodos estatísticos (Harrison

&Leitch,

2014)equeocampodeempreendedorismoédominadoporabordagensetécnicasdecoletade

dados positivistas, com predominância para o uso de surveys(McDonald et al. 2015). No entanto, esse cenário vem mudando ao longo do tempo, pois a proporção no uso de métodos qualitativos, como a entrevista e o estudo de caso, vem crescendo ao longo dos anos. Observaram também McDonald et al. (2015) que os periódicos europeus apresentavam uma maior diversidade metodológica, e que a predominância dos métodos quantitativos era“menos dramática”. A constatação que os pesquisadores europeus são mais favoráveis ao usodemetodologiasqualitativastambémfoiidentificadaporoutrosautores(Blackburn&Smallbone, 2008; Ritchie &Lam, 2006; Welter&Lasch,2008).

Poucos estudos nacionais examinaram os aspectos metodológicos nas pesquisas em empreendedorismo. Vale destacar o de Nassif et al. (2010) que analisou a produção científica em empreendedorismo em dois eventos científicos, o EGEPE, entre os anos de 2000 a 2008, e o EnANPAD, nos anos de 2003 a 2008, examinando 290 artigos. Os autores observaram a predominância de estudos teórico-empíricos de abordagem qualitativa, que adotaram, em sua maioria, o método de estudo de caso. Resultados parecidos foram obtidos por Inácio et al. (2014), que observaram predominância de estudos de abordagem qualitativa e amostras pequenas.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar as pesquisas qualitativas em empreendedorismo constantes nos periódicos mais relevantes da área de administração, noperíododе2010a2015.Emparticular,buscou-

seinicialmenteclassificarométododepesquisa que tem sido utilizado nesses estudos, verificar as temáticas adotadas, os procedimentos de pesquisa e a existência detriangulação.

## METODOLOGIA

Para realizar o levantamento bibliográfico dos artigos de empreendedorismo pertencentes ao corpus de produção mais relevante na área de administração no Brasil no período de 2010 a 2015, adotou-se a classificação de periódicos do Qualis 2014 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), selecionando-se as de estrato de A2, B1 e B2, por serem aquelas de maior relevância. Também foram incluídos os periódicos: Revista da Micro e Pequena Empresa e Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, já que muitos trabalhos de empreendedorismo estão em periódicos que abordam os temas de pequenas empresas e empreendedorismo, a Tabela 2 em anexo demonstra a quantidade de artigos de empreendedorismo, por periódico e por estrado no período de 2010 a 2015. Dessaforma,foifeitaumabuscanabaseSpell,deacordocomosseguintes critérios: estar relacionado às temáticas de empreendedorismo e pertencer a uma das revistas de Administração no estrato A2, B1 e B2. A busca foi realizada inserindo-se no campo de pesquisa as palavras “empreendedor” e “empreendedorismo”. Optou-se por não colocar filtros por palavra-chave, resumo ou título do documento, pois em teste notou-se que, ao usar os filtros, alguns artigos relacionados à temática não foram exibidos. A consulta à base Spell se deu entre os meses de setembro e novembro de 2015. Como resultado dessa primeira seleção, obteve-se incialmente 248 artigos que foram submetidos a uma análise preliminar, posteriormente foram eliminados três que não eram focados em empreendedorismo, resultando em 245trabalhos.

## RESULTADOS DA PESQUISA

Como primeiro objetivo do estudo foi realizada a classificação das metodologias adotadas nos 245 artigos selecionados. Os artigos foram classificados quanto às suas metodologias em puramente qualitativos ou quantitativos, qualitativos e quantitativos (“quali-quanti”), teóricos ou casos de ensino.

Como pode-se observar na Tabela 1, nos periódicos analisados predominam os artigos qualitativos (46,5%), seguidos pelos quantitativos (cerca de 29,8%) e mistos (14,29%). Dos empíricos, mais da metade (cerca de 55,34%) são qualitativos. Após a classificação das metodologias, os artigos qualitativos e quantitativos foram analisados para verificar qual foi a abordagem predominante. Os artigos mistos com predominância analítica qualitativa foram acrescidos aos artigos puramente qualitativos e, assim, aos 114 artigos qualitativos adicionou-se mais seis quali-quanti, totalizando 120 artigos que representam a base de para as análises das temáticas adotadas, dos procedimentos de pesquisa e da existência de triangulação.

Tabela 1- Classificaçãometodológica dos artigos de empreendedorismo

| Metodologia | Quantidade | % |
|---|---|---|
| Qualitativos | 114 | 46,531 |
| Quantitativos | 73 | 29,796 |
| Teóricos | 35 | 14,286 |
| Quali-quanti | 19 | 7,755 |
| Caso de ensino | 4 | 1,632 |
| Total | 245 | 100 |

**Fonte: Dados da pesquisa (2015).**

## CONCLUSÕES

Observou-se a preferência significativa por abordagens qualitativas nas pesquisas analisadas, o que corrobora resultados de estudos anteriores (Nassif et al. 2010; Inácio et al., 2014). No entanto tal resultado difere dos achados em publicações internacionais, que dão maior ênfase às abordagens quantitativas (Chandler & Lyon, 2001; Mullen; Budeva&Doney, 2009; McDonald et al., 2015).A expressiva presença de temáticas diversas nesses estudos sugere que os pesquisadores não direcionam e aprofundam suas pesquisas em determinado tema, indicando falta de convergência, que permitam comparações mais consistentes com estudos internacionais e nacionais.

É interessante ressaltar que, nesses estudos, as justificativas das escolhas metodológicas nem sempre foram explicitadas como, por exemplo, a razão do estudo de caso ser único oumúltiplo, o tipo do documento que foi utilizado e como foi analisado, o que foi avaliado por meio das observações, os critérios de seleção dos casos ou mesmo a forma de triangulaçãoque foiadotada.Considerandoque,ométododepesquisamaisfrequentenosestudosbrasileirosem empreendedorismoéoestudodecasos,aausênciadesseselementospodeserconsideradacomo fragilidade metodológica e que os pesquisadores podem não ter seguido rigorosamente os protocolos para a adoção do método, tais como o uso de múltiplas fontes de evidências, a explicação dos critérios da escolha dos casos, como os documentos e as observações contribuíram para efetivamente o estudo. Esses elementos são considerados essenciais para a comprovação da validade interna e externa e a confiabilidade do estudo (Yin, 2010). Além disso, essas deficiências podem afetar ainda a construção de teorias, pois, como afirma Eisenhardt (1989), essa é fortalecida a partir da triangulação deevidências.

## IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA E/OU PRÁTICA

Alguns autores evidenciaram que existe a necessidade de um maior número de pesquisas que empreguem métodos qualitativos na coleta e análise dos dados no campo de empreendedorismo (Gartner&Birley, 2002; Hindle, 2004; Jack, 2010). A pesquisaqualitativaemempreendedorismorevela-separticularmenterelevanteporque,atravésdela,dadossobreas experiências,percepçõeseopiniõesdosrespondentespodemseracessados(Harrison&Leitch, 2014).

Algumas questões importantes só podem ser perguntadas e consequentemente respondidas, através de abordagens e métodos qualitativos (Gartner&Birley, 2002), pois eles permitem um entendimento mais profundo do comportamento

empreendedor (Harrison &Leitch, 2014). Este estudo pretende ampliar as possibilidades de pesquisa e torna a análise do desenvolvimento desses métodos em empreendedorismo não só necessária, mas proveitosa e pertinente para a evolução dos estudos nocampo.

As constatações apresentadas nesse estudo visam contribuir para o desenvolvimento das pesquisas em empreendedorismo no Brasil de forma a demonstrar quais abordagens metodológicas adotadas, além de apontar algumas fragilidades encontradas para que essas possam ser corrigidas em estudos futuros. Em complemento, pesquisas futuras podem ampliar essaanáliseaoincluirartigospublicadosemperiódicosinternacionaisdeformaapossibilitara comparação de tais achados com as tendências visualizadas nessas publicações. A ampliação do horizonte temporal da pesquisa também seria frutífera, tendo em vista que, assim, pode-se evidenciar novos padrões nas pesquisas da área, que ajudarão a aperfeiçoar a análise das publicações nocampo.

## REFERÊNCIAS

Blackburn, R. A., &Smallbone, D. (2008). Researching small firms and entrepreneurship in the UK: Developments and distinctiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(2), 267-288.

Chandler, G. N., & Lyon, D. W. (2001). Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. *25*(4), 101-113.

Dean, M. A., Shook, C. L., & Payne, G. T. (2007). The Past, Present, and Future of Entrepreneurship Research: Data Analytic Trends and Training. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *31*(4), 601-618.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Gartner, W. B., &Birley, S. (2002). Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, *17*(5), 387-395.

Harrison, R., & Leitch, C. (2014). Fighting a rearguard action? Reflections on the philosophy and practice of qualitative research in entrepreneurship. In: Carsrud, A., &Brännback,

M. Handbook of Research Method and Applications in Entrepreneurship and Small Business. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 177-200.

Hindle, K. (2004). Choosing qualitative methods for entrepreneurial cognition research: A canonical development approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(6), 575- 607.

Hlady-Rispal, M., &Jouison-Laffitte, E. (2014). Qualitative Research Methods and Epistemological Frameworks: A Review of Publication Trends in Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, *52*(4), 594–614.

InácioJúnior, E., Machado, H. V., Gimenez, F. A. P., &Morini, C. (2014). From 1980 to 2010: An Overview about the Brazilian Scientific Production in

Entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurship, 18, 129-141.

Jack, S. L. (2010). Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*, *25*(1), 120-137.

Mcdonald, S., Gan, B. C., Fraser, S. S., Oke, A., & Anderson, A. R. (2015). A review of research methods in entrepreneurship 1985-2013. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *21*(3), 291-315.

Mcelwee, G., & Atherton, A. (2005). Publication trends and patterns in entrepreneurship: The case of the International Journal of Entrepreneurship and Innovation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *12*(1), 92-103.

Mullen, M. R., Budeva, D. G., &Doney, P. M. (2009). Research Methods in the Leading Small Business–Entrepreneurship Journals: A Critical Review with Recommendations for Future Research. *Journal of Small Business Management*, *47*(3), 287-307.

Nassif, V. M. J., Silva, N. B., Ono, A. T., Bontempo, P. C., &Tinoco, T. (2010).Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. *Revista de Administração e Inovação*, *7*(1), 142-157.

Ritchie, B., & Lam, W. (2006). Taking stock of small business and entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *12*(6), 312- 327.

Welter, F., &Lasch, F. (2008). Entrepreneurship research in Europe: Taking stock and looking forward. *EntrepreneurshipTheoryandPractice*, *32*(2), 241-248.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

**Tabela 2 -Número de artigos de empreendedorismo nos periódicos nacionais, por estrato, de 2010 a 2015**

| Número de Artigos por Periódico e Estrato | | | |
|---|---|---|---|
| Estrato | Periódico | Quantidade | Total/Estrato |
| A2 | BAR. Brazilian Administration Review | 3 | 69 |
| | Cadernos EBAPE | 9 | |
| | Organizações&Sociedade (Online) | 3 | |
| | Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online) | 4 | |
| | Revista de Administração (FEA-USP) | 15 | |
| | Revista de Administração Contemporânea (RAC) | 15 | |
| | Revista de Administração de Empresas (RAE) | 12 | |
| | Revista de Administração Pública (Impresso) | 8 | |
| B1 | BBR. Brazilian Business Review (Edição em português. Online) | 1 | 18 |
| | Revista de Contabilidade e Organizações | 2 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online) | 4 | |
| | Revista de Administração Mackenzie | 11 | |
| B2 | Administração Pública e Gestão Social | 4 | 75 |
| | Base - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS | 2 | |
| | DesenvolvimentoemQuestão | 6 | |
| | Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Online) | 9 | |
| | Gestão&Regionalidade (Online) | 9 | |
| | OrganizaçõesRurais&Agroindustriais | 3 | |
| | Revista de Administração da UFSM | 9 | |
| | Revista de administração da Unimep | 6 | |
| | Revista de Administração e Inovação | 13 | |
| | Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC) | 14 | |
| B3 | Revista da Micro e Pequena Empresa | 19 | 19 |
| | Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas | 64 | 64 |
| Total | | 245 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

# DESAFIO METODOLÓGICO NA INVESTIGAÇÃO DA VISÃO DA SUSTENTABILIDADE EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS (PMEIS)

*ROSELI FISTAROL KRÜGER*[1]

*PPGDR/UNIJUÍ*

*(RFISTAROL@GMAIL.COM)*

*DENIZE GRZYBOVSKI*

*PPGADM/UPF E PPGDR/UNIJUÍ*

*(GDENIZE@UPF.BR)*

*MAICON RAFAEL HAMMES–*

*PPGDR/UNIJUÍ*

*(MAICONHAMMES@GMAIL.COM)*

*DEDILHANA LAMARE MANJABOSCO HÜBNER*[2]

*PPGDR/UNIJUÍ*

*(DEDILHANA@GMAIL.COM)*

**SINOPSE DA TESE CENTRAL**

Sustentabilidade empresarial (SE) é um tema que se apresenta com diferentes abordagens teóricas, como a extremista econômica, ambiental e a integrativa (MUNCK, 2015), contudo ainda há carências metodológicas para a investigação. Pesquisadores e organizações têm adaptado modelos de análise da SE para compreender sua gestão (PEREIRA et al., 2011), porém aspectos subjacentes à SE, como a visão dos gestores, ainda são incipientes nas pesquisas (MUNCK, 2015). Conforme Veleva e Ellenbecker (2000), a maior parte das metodologias de investigação daSE utiliza indicadores de mensuração e tornam-se meros exercícios

[1] Agradecimento à Unijuí pela bolsa de estudos concedida.
[2] Agradecimento a Capes pela bolsa de estudos concedida.

contábeis. A proposta deste estudo é romper com esta perspectiva paradigmática e identificar a visão da sustentabilidade empresarial dos gestores de PMEIs, orientado pelo paradigma interpretativista.

O tema é relevante para os estudos organizacionais pela crescente demanda por revisão de conceitos e práticas que ocorreram a partir do momento que a sociedade reconheceu que não bastava somente a responsabilidade econômico-financeira do empreendimento (DONAIRE, 1999; BARBIERI, 2011), mas também abrangência das dimensões social e ambiental (MUNASINGHE, 2007; ELKINGTON, 2012). As dimensões econômica, social e ambiental da SE estão representadas no constructo *triple bottom line* (TBL) que compreende e contempla o interesse em melhorar as condições de vida das gerações atuais e das futuras (HORBACH, 2005). Há avanços expressivos no campo da SE (MUNCK, 2015), mas o tema ainda está limitado a ações em grandes empresas industriais e/ou impulsionado por políticas públicas.

Este estudo argumenta em favor da análise da SE nas PMEIs contextualizada pela visão dos gestores. Para tanto a questão de estudo é: qual a visão da sustentabilidade empresarial dosgestores das pequenas e médias empresas industriais? O estudo se insere nos aspectos subjacentes da SE descritos porVeleva e Ellenbecker (2000), demais abordagens estão consolidadas na literatura nacional e internacional.

## METODOLOGIA

A pesquisa foi orientada pelo paradigma interpretativista e pelo método fenomenológico, desenvolvida no nível exploratório com abordagem qualitativa dos dados. Para a coleta de dados, foram comparados três modelos já constituídos baseados no conceito do TBL, porém nenhum deles compreendia a questão de estudo, o que demandou a formulação de um novo modelo para diagnóstico da visão da SE. A estratégia de pesquisa para a aplicação do novo modelo foi o estudo de

casos múltiplos (YIN, 2005). A base de dados utilizada foi uma lista empresas de Ijuí (Brasil) da FIERGS, em atividade desde o período inicial dos debates sobre sustentabilidade. Oporte das empresas foi selecionado através dos critérios do BNDES. Os sujeitos da pesquisa foram os principais gestores da PMEIs, tendo-os como representantes da visão de SE das empresas pesquisas.

Para a construção do novo modelo foram realizadas três fases. Na Fase I foi desenvolvida a análise comparativa (Quadro 1) dos três modelos já existentes. Na Fase II foi elaborado o instrumento para coleta de dados (Anexo I) com base no modelo escolhido na Fase I, e foi definido o método utilizado para a análise dos dados coletados.O método de análise do novo modelo inclui como procedimento a utilização da análise de conteúdode Bardin (2011). Para a definição das técnicas foi utilizadaa análise categorial, somada com a análise das relações, por meio das coocorrências, conforme definições de Bardin (2011), para as seguintes variáveis:socioeconômica, socioambiental e econômico-ambiental ou puramente nas variáveis econômica, social e ambiental. Na Fase III são apresentados os resultados do novo modelo e sua representação multidimensional, respondendo a questão de estudo.

## RESULTADOS

Fase I – Análise comparativa dos modelos

Os critérios utilizados para a seleção dos modelos para análise comparativa em profundidade foram: baseado no TBL,um instrumento que abrangesse qualquer segmento de PMEIs e consistência metodológica.O Quadro 1 sintetiza os resultados comparativos:

Quadro 1 – Aspectos positivos e negativos dos modelos de sustentabilidade empresarial

| Modelo | Ponto Positivo | Ponto Negativo |
|---|---|---|
| ISE BM&F Bovespa (2015) | a. Instrumento consolidado.<br>b. Usado em diversos segmentos.<br>c. Desempenho está disponível aos clientes.<br>d. Grande detalhamento da forma de | a. Foco para empresa com capital aberto.<br>b. Coleta de dados complexa com marcação de cinco alternativas.<br>c. Necessita a construção de instrumentos distintos na dimensão ambiental, para |

| | | |
|---|---|---|
| | aplicação e pontuação. | estudar PMEIs de diferentes segmentos. |
| GSE Callado (2010) | a. Instrumento elaborado a partir da fusão de instrumentos já consolidados.<br>b. Participação de especialistas no assunto.<br>c. Riqueza em explicações dos indicadores.<br>d. Visualização espacial no *grid.*<br>e. Usado em diversos segmentos. | a. Ainda pouco testado.<br>b. Abordagem quantitativa e qualitativa com questões estruturadas.<br>c. Necessita a construção de um novo instrumento com perguntas abertas para que os gestores pudessem discorrer livremente. |
| 7DS Elkington (2012) | a. Instrumento conhecido internacionalmente.<br>b. A abordagem das questões da auditoria ambiental é qualitativa com questões abertas, igual à proposta deste estudo. | a. Utilização em grandes organizações.<br>b. Referência à criação de comitês para questões da sustentabilidade.<br>c. Menciona acompanhamento de indicadores já medidos e institucionalizados. |

Fonte: Os autores.

O modelo com maior número de características da proposta deste estudo foi o GSE de Callado (2010). Tem base em indicadores de prestígio, possui explicação de parâmetros e categorias e os resultados demonstram consistência do modelo, porém com abordagem quantitativa o que levou a formulação de um novo modelo para identificar a visão da SE.

**Fase II – Formulação do instrumento para coleta de dados e método de análise**

A organização e formatação do instrumento buscou a geração de dados qualitativos e na sequência foi submetido à validação empírica por meio de sua aplicação em PMEIs em Ijuí (Brasil). Após a coleta, os dados foram avaliados através análise de conteúdo, classificação categorial e de coocorrências. Esta etapa consistiu na transcrição das entrevistas e na categorização dasrespostas, a partir daí foram identificados os núcleos das falas dos gestores e atribuída à coocorrência relacionada. Este processo permitiu verificar as ocorrências em que os gestores conferiam demasiada importância ao retorno financeiro em assuntos relacionados com as dimensões sociais e ambientais, por exemplo. Desde modo foi gerada a Figuras 1.

**Fase III – Resultados da aplicação do novo modelo**

Os resultados evidenciam a visão dos gestorescom orientação econômica, seguindo omodelo de gestão tradicional de recursos(DIAS, 2006; DONAIRE, 1999). A relevância secundária foi atribuída às coocorrências socioeconômica e econômica-ambiental, demonstrando que os gestores não ignoram completamente as outras dimensões.

Figura 1 – Visão da Sustentabilidade Empresarial

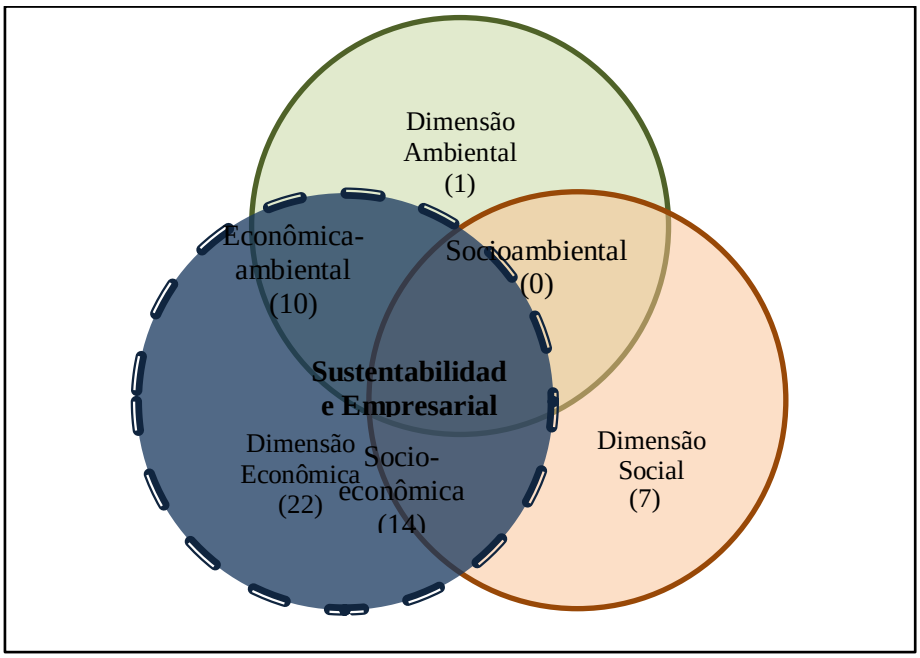
| **Dimensão** | **Categoria** | **Coocorrência Empresa 1** | **Coocorrência Empresa 2** | **Coocorrência Empresa 3** |
|---|---|---|---|---|
| Geral | Entendimento da SE | Econômica | Econômica | Econômica |
| Econômica | Melhores práticas econômicas | Econômica | Econômica | Econômica |
| Social | Relacionamentos da empresa | Socioeconômica | Socioeconômica | Socioeconômica |
| Ambiental | Preservação ambiental | Econômica-Ambiental | Econômico-Ambiental | Econômica-Ambiental |
| Econômica | Investimentos éticos | Econômica | Socioeconômica | Econômica |
| Econômica | Endividamento e Lucratividade | Econômica | Econômica | Econômica |
| Econômica | Participação no mercado | Econômica | Econômica | Econômica |
| Econômica | Avaliação da organização | Econômica | Econômica | Socioeconômica |
| Econômica | Retorno sobrecapital investido | Econômica | Socioeconômica | Socioeconômica |
| Social | Geração local de trabalho e renda | Socioeconômica | Socioeconômica | Social |
| Social | Bem-estar e segurançano trabalho | Social | Econômica | Socioeconômica |
| Social | Ética na organização | Socioeconômica | Socioeconômica | Social |
| Social | Interação social | Social | Socioeconômica | Socioeconômica |
| Social | Segurança do produto | Social | Social | Social |
| Ambiental | Gestão de questõesambientais | Econômica-ambiental | Econômica | Econômica |
| Ambiental | Consumo de recursosnaturais | Econômica-ambiental | Econômica-ambiental | Econômica |
| Ambiental | Acidentes e infrações ambientais | Ambiental | Econômica-ambiental | Econômica |
| Ambiental | Educação e capacitação ambiental | Econômica-ambiental | Econômica-ambiental | Econômica-ambiental |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 2 é representação multidimensional da visão da SE nas PMEIs, na qual se constata a predominância da dimensão econômica (22 evidências), seguida

pelas dimensões socioeconômica (14 evidências) e econômica-ambiental (10 evidências).

Figura 2 – Representação multidimensional da sustentabilidade empresarial nas PMEIs.




Fonte: Os autores.

A respeito disso, Donaire (1999) e Munck (2015) afirmam que existe relação custo-benefício orientando a visão empresarial das práticas de sustentabilidade, na qual o raciocínio pondera as decisões gerenciais pelos impactos que podem produzir, sejam devantagens competitivas ou de prejuízos por sanções legais relativos às práticas de insustentabilidade.

**CONCLUSÕES**

O método de investigação proposto permitiu acessar a visão e a prática da SE nasPMEIs. A prevalência da dimensão econômica indica afinidade dos gestores com osprincípios econômicos neoclássicos na busca do crescimento econômico e do lucro. Estes resultados não são acessíveis quando aplicados os modelos 7DS, ISE e GSE. Por este motivo, o novo modelo representa um avanço nos estudos sobre

sustentabilidade empresarial na medida em que orienta a coleta e análise de dados qualitativos, identificando a visão dos empresários das PMEIs sobre o referido tema sustentabilidade empresarial.

**REFERÊNCIAS**

AFONSO, C. M. **Sustentabilidade:** caminho ou utopia? São Paulo: Annablume, 2006.

ALBUQUERQUE, J. L. et al. **Gestão ambiental e responsabilidade social**: conceitos, ferramentas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.

BM&FBOVESPA. 2015. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).** Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em: 05 dez.2015.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 3.ed. atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.

CALLADO, A. L. C.**Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. 2010. 216f. Tese (Doutoradoem Agronegócios)– URGS, Porto Alegre.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

HORBACH, J. **Indicator systems for sustainable innovation**. Nova York: Physica-Verlag, 2005.

MUNASINGHE, M. **Sustainable development triangle**. 2007. Disponível em: <http://editors. eol.org/eoearth/wiki/Sustainable_development_triangle>. Acesso em: 06 out. 2015.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico. **Organização & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521-538, out./dez. 2015.

PEREIRA, G. M. C. et al. Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. **Produção**, v. 21, n. 4, p. 610-619, 2011.

SILVA, J. O. et al. Gestão ambiental: uma análise da evidenciação das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social Ambiental,** v. 3, n. 3, p. 56-71, 2009.

VELEVA, V.; ELLENBECKER, M. A proposal for measuring business sustainability. **Greener Management International**, v. 2000, n. 31, p. 101-120, set. 2000.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXO I - Instrumento para investigação da visão do gestor sobre a SE.**

**VISÃO DA SUSTENTABILIDADE**

1. O que o senhor (a) entende por **sustentabilidade** empresarial?
2. Em sua opinião, quais são as melhores práticas para o sucesso **econômico** da sua empresa?
3. Como a sua empresa pode influenciar na **sociedade**/funcionários/clientes/fornecedores em que ela está localizada?
4. Em sua opinião, qual é a importância da preservação **ambiental** para a administração da sua empresa?

**PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE**

**DIMENSÃO ECONÔMICA**

**a) Categoria: Investimentos éticos.**

1. Quais os critérios são levados em consideração no momento de realizar **investimentos**?

Parâmetro de análise: Analisar a natureza ética dos critérios adotados para a análise de investimentos.

**b) Categoria: Endividamento e Lucratividade.**

2. Como está o comportamento do **endividamento** da empresa nos últimos três anos?
3. Qual a situação da **lucratividade** na empresa nos últimos três anos?

Parâmetro de análise: Endividamento: Total de Passivos dividido pelo Total de Ativos e multiplicando por 100 - quanto menor melhor; Lucratividade: Lucro Líquido dividido pela Receita Total e multiplicado por 100 - quanto maior melhor. Se houver aumento de endividamento e aumento de lucratividade, logo é provável que a causa do endividamento seja investimentos. Se houver a diminuição da lucratividade então é provável que seja para suprir a necessidade de capital de giro, como por exemplo, pegar capital de terceiros para pagar despesas operacionais.

**c) Categoria: Participação de mercado.**

4. Como se comportou a **participação de mercado** da empresa nos últimos três anos? Houve expansão/retração?

Parâmetro de análise: Analisar a participação de mercado que a empresa possui.

**d) Categoria: Avaliação de resultados da organização.**

5. Quais são os processos formais de **avaliação de resultados** ou de mensuração de desempenho? Qual a periodicidade?
6. A empresa possui contratos com empresas de **auditoria externa** (financeira, contábil, ambiental)? Se sim, descrever os serviços contratados.

Parâmetro de análise: Analisar os procedimentos adotados pela empresa acerca da avaliação de resultados, mensuração do seu desempenho e auditoria externa.

**e) Categoria: Retorno sobre capital investido.**

7. Houve aumento de **retorno sobre o capital investido** em comparação aos últimos três anos?

Parâmetro de análise: Analisar o retorno sobre o capital investido na empresa a partir da relação entre o lucro líquido e o ativo total.

**DIMENSÃO SOCIAL**

**f) Categoria: Geração local de trabalho e renda.**

8. Que percentual de **empregos gerados** aqui na empresa, são de pessoas do município?

Parâmetro de análise: Analisar a contribuição da empresa para o desenvolvimento da comunidade local através da geração de trabalho e renda.

**g) Categoria: Bem-estar e segurança no trabalho.**

9. Quais os **benefícios** que a empresa oferece a seus funcionários, sócios, gerentes etc.?

Parâmetro de análise: Analisar quais benefícios que a empresa oferece, sendo alguns: planos de saúde, transporte próprio, auxílio para capacitação, distribuição de lucros e resultados.

10. Quais as **capacitações** que os funcionários recebem referente a padrões e normas segurança de trabalho?
11. Houve algum **acidente fatal** associado ao trabalho no último ano? Eu acho que não precisaria ser fatal, se houve acidente já é um alerta.
12. Quais ações a empresa realiza com vistas ao **bem-estar** do funcionário?

Parâmetro de análise: Analisar a utilização de padrões de segurança do trabalhador, destinação de benefício para os funcionários de maneira que promova o bem-estar.

**h) Categoria: Ética na organização.**

13. Quais os **critérios utilizados** na tomada de decisão e conduta profissional nesta empresa?

    Parâmetro de análise:Analisar os critérios utilizados pela empresa na tomada de decisão e conduta profissional no que se refere à ética.

14. Como a empresa enfrenta as dificuldades para **regularizar os contratos** de trabalho de seus trabalhadores?
15. Existe algum contrato que ainda não está irregular? por quê?

    Parâmetro de análise: Analisar as características dos contratos que regem a relação entre proprietários e funcionários da empresa.

**i) Categoria: Interação social.**

16. Em que momentos a empresa interage com a **sociedade local**?

    Parâmetro de análise:Analisar as ações e iniciativas da empresa voltadas para sua integração com a sociedade local.

**j) Categoria: Segurança do produto.**

17. As **informações obrigatórias** constam nos rótulos dos produtos produzidos pela empresa?
18. São apresentadas **informações adicionais** aos usuários/consumidores?

    Parâmetro de análise: Analisar as informações apresentadas nos rótulos elaborados pela empresa com vistas a proteger e informar os consumidores.

**DIMENSÃO AMBIENTAL**

**k) Categoria: Gestão de questões ambientais.**

19. Como a empresa realiza a **gestão de questões ambientais** que envolvem a natureza de sua produção?

    Parâmetro de análise: Analisar o nível de desenvolvimento das práticas de gestão ambiental.

20. As atividades desenvolvidas pela empresa geram **danos às águas** de superfície?

    Parâmetro de análise: Analisar a geração de danos às águas de superfície, bem como as ações adotadas para a redução de seus impactos.

21. A empresa gera algum tipo de **resíduo tóxico**? Como controla e monitora?
22. Quais são as ações voltadas para **reduzir a emissão de resíduos** sólidos, líquidos ou gasosos, em suas atividades operacionais?

    Parâmetro de análise: Analisar as práticas associadas à redução, controle e monitorização de emissão de resíduos sólidos, líquidos e gasosos.

**l) Categoria: Consumo de recursos naturais.**

23. Se existir uma flutuação do **consumo de água** ao qual motivo você relaciona? Por quê?

    Parâmetro de análise: Produção x consumo de água. Analisar o controle da gestão na utilização da água em suas atividades.

24. A empresa possui mecanismos de **reciclagem ou reutilização de água**?

    Parâmetro de análise: Analisar se a empresa possui a reciclagem e reutilização de água.

25. Para o **funcionamento das máquinas industriais**, é utilizado algum tipo de combustível fóssil (gasolina, diesel, álcool, querosene)? E na logística e vendas? Qual é o volume médio mensal de consumo?

    Parâmetro de análise: Analisar o consumo de combustíveis em relação ao nível histórico esperado.

26. Que **tipo de energia** a empresa possui em sua planta industrial?
27. É possível atribuir à flutuação do **consumo de energia** diretamente relacionado ao a flutuação na produção? Por quê?
28. A empresa apresenta algum tipo de matriz energética composta por fontes de **energia renováveis**?

Parâmetro de análise:Analisar o consumo de energia (motivos de redução ou aumento) e verificar a natureza das principais fontes de energia primária (renováveis e não-renováveis).

**m) Categoria: Acidentes e infrações ambientais.**

29. A empresa possui ou já possuiu algum **processo** sobre questões ambientais? Quantos? Por quê?
30. Existem registros de **acidentes** ambientais nesta empresa?

Parâmetro de análise: Analisar a presença de processos instaurados por não-conformidades ambientais e/ou acidentes ambientais registrados no âmbito da empresa.

**n) Categoria: Educação e capacitação ambiental.**

31. A empresa possui programas de **treinamento, educação e capacitação** dos funcionários sobre aspectos associados ao meio ambiente?

Parâmetro de análise: Analisar as políticas de treinamento, capacitação e educação de funcionários.

# INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA: POR UMA NOVA TEORIA DE INOVAÇÃO

*GLESSIA SILVA*

*( GLESSIASILVA@HOTMAIL.COM)*

*LUIZ CARLOS DI SERIO*

*FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO*

*(LUIZ.DISERIO@FGV.BR)*

**PROPOSTA E TESE CENTRAL**

A literatura de inovação considera as pequenas empresas pouco inovadoras. Essa falsa percepção torna os modelos e políticas de inovação inadequados ao contexto de inovação dessas empresas. A grande questão é que as pequenas empresas formam a base da economia em todo o mundo, pois exercem um importante papel na geração de emprego, no crescimento econômico e na diminuição de desigualdades sociais. Se essas empresas são tão importantes, por que vivem à margem da teoria de inovação? Neste artigo discutimos o que os pesquisadores devem considerar na pesquisa de inovação na pequena empresa.

**METODOLOGIA/ABORDAGEM**

Este artigo é um ensaio teórico elaborado com o objetivo de rever os pressupostos de inovação para comportarem as pequenas empresas. A articulação de ideias desenvolvida neste ensaio teve como base as recomendações de Alvesson e Sandberg (2011). Os autores recomendam que pesquisadores que desejem contribuir com a construção de uma teoria: 1) identifiquem um domínio da literatura; 2) identifiquem os pressupostos subjacentes a este domínio; 3) avaliem a capacidade de explicação desses pressupostos; 4) desenvolvam pressupostos alternativos; 5) comparem esses pressupostos com os anteriores; e 6) os testem.

Neste ensaio nós avançamos até a etapa 5, mas convocamos pesquisadores a "testarem" nossas orientações em suas pesquisas. Alvesson e Sandberg (2011) também apontam duas formas de desafiar a teoria: (1) quando um fenômeno se apresenta de forma diferente da teoria vigente; (2) ou quando a literatura afirma existir uma relação entre vários fenômenos, mas eles não possuem essa relação. Nós seguiremos o primeiro caminho por entendermos que a literatura de inovação é pautada em um contexto diferente da realidade vivenciada pelas pequenas empresas e, portanto, é insuficiente para explicar a inovação nessas empresas.

## ACHADOS

Em primeiro lugar, toda teoria carrega consigo um arcabouço teórico proveniente de pesquisas anteriores. Esse arcabouço fornece *insights* que servirão como lente de análise para um determinado fenômeno e formará o que chamamos na pesquisa científica de "domínio substantivo" (Brinberg and McGrath, 1985). Nós defendemos que a pesquisa em inovação na pequena empresa deve necessariamente possuir como domínios substantivos os campos de inovação, empreendedorismo e pequena empresa. Os dois últimos fornecerão uma visão complementar sobre as peculiaridades do contexto de inovação dessas empresas.

Em segundo lugar, deve haver uma compreensão clara do que é a pequena empresa. A maioria das pesquisas em pequena empresa é conduzida em empresas que pouco refletem o cotidiano dessas organizações (Carland, Hoy, Boulton, and Carland, 1984; Zaridis and Mousiolis, 2014) e apresenta problemas conceituais que torna o campo obscuro. Defendemos que alguns cuidados devem ser tomados para a criação de uma teoria de inovação para essas empresas: os critérios do que é uma pequena empresa devem estar explícitos no estudo; a comparação entre pequenas empresas de diferentes países deve observar os critérios de cada país; pequenas e médias empresas só devem ser pesquisadas como iguais se na comparação entre

países possuírem a mesma equivalência; os pesquisadores devem declarar o foco em P&D quando estudarem pequenas empresas de alta tecnologia; e pesquisadores e financiadores de pesquisa devem voltar sua atenção para os "negócios esquecidos".

A última recomendação merece uma atenção especial. A maioria das pequenas empresas forma o que chamamos neste ensaio de "negócios esquecidos" - pequenas empresas de baixa tecnologia, pertencentes a setores tradicionais e que não utilizam P&D em seu processo de inovação (Kirner, Kinkel, and Jaeger, 2009;McGuirk, Lenihan, and Hart, 2015; Plotnikova, Romero and Martínez-Román, 2016; Robertson and Patel, 2007; Romero and Martínez-Román, 2012; Zaridis and Mousiolis, 2014). Então como podemos formar uma teoria de inovação própria sem conhecermos as características e o contexto de inovação dessas empresas? Nós convocamos financiadores de pesquisa a estimularem estudos que tenham como foco essas organizações, editores a abrirem *special issues* sobre o contexto de inovação dessas empresas e pesquisadores a considerarem em suas pesquisas esse tipo de organização. Isso permitirá um salto significativo no campo de inovação.

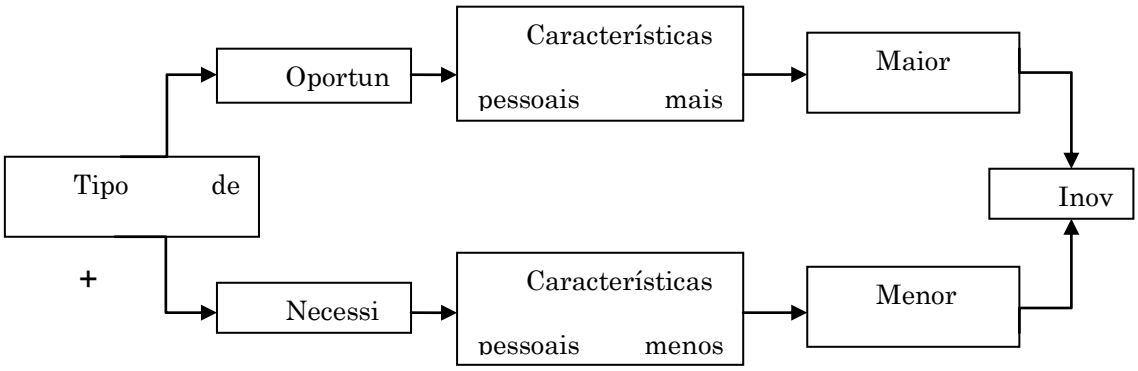
Em terceiro lugar, os pesquisadores devem formular modelos de inovação com foco no comportamento e não em recursos. Cada modelo de inovação carrega consigo teorias que direcionam quais elementos são importantes para a formação de capacidades e competências de inovação. Orientamos aos pesquisadores interessados em criar modelos de inovação adequados à pequena empresa que utilizem teorias comportamentais com foco no gestor. Isso porque na pequena empresa é o gestor/dono o responsável por sustentar a inovação e não a estrutura organizacional (De Jong and Marsili, 2006; Silva, Dacorso, and Montenegro, 2016). Por exemplo, a teoria sociocognitiva de Bandura (1982) pode ser útil para entender as percepções e intenções do gestor em matéria de inovação. O avanço científico

necessita de “novos olhares” para gerar concepções adequadas e com forte poder explicativo (Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott, and Trow, 1994). O uso de outras teorias permite explorar aspectos que as teorias recursivas não conseguem capturar.

Em quarto lugar, a inovação na pequena empresa é influenciada pela propensão do gestor/dono em reconhecer e agir sob as oportunidades (Cooper, Peake, and Watson, 2016). O foco no gestor/dono traz implicações que orientam a atividade inovadora na pequena empresa e que são desconsideradas pelos pesquisadores. É preciso entender os fatores que antecedem a eficácia de inovação nessas empresas (Cooper *et al.,* 2016; Freel, 2000; Heunks, 1998). Defendemos que esses fatores partem do gestor e são: tipo de empreendedorismo, características pessoais do gestor/dono e vontade *versus* habilidade (Figura 1).

**Figura 1**

**Antecedentes da eficácia de inovação na pequena empresa**




Por fim, temos uma última orientação. A criação de uma teoria de inovação que explique a atividade inovadora na pequena empresa envolve não apenas a discussão sobre os conceitos e teorias que fundamentam todo o campo, mas também um olhar sob a forma como as políticas são formuladas para atender as

necessidades desses empreendimentos. O desenvolvimento do campo de inovação tornou as políticas de inovação "míopes" e inadequadas ao contexto de inovação das pequenas empresas (Berends, Jelinek, Reymen, and Stultiëns, 2014; Forsman, 2011; Landström, Harirchi, and Åström, 2012; Landström, Åström e Harirchi, 2015). Assim como ocorre com o campo de inovação e empreendedorismo, há uma disassociação entre políticas de inovação e de empreendedorismo (Landström *et al.*, 2012; Landström *et al.*, 2015). Então os pesquisadores devem questionar até que ponto as políticas de inovação voltadas às pequenas empresas são de fato adequadas a essas organizações.

## IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

As considerações sobre o contexto de inovação da pequena empresa podem reduzir a ambigüidade presente no campo. Novas perguntas devem ser feitas e essas perguntas devem colocar em cheque o paradigma vigente para que novos *insights* de pesquisa sejam gerados. Os pesquisadores devem questionar se as pequenas empresas realmente não inovam e se as grandes empresas realmente formam o tipo organizacional mais propício à inovação. Outras questões também podem ser levantadas. Por exemplo, a noção vigente de crescimento considera que a pequena empresa deve se tornar média, de média se tornar grande, em algum momento se internacionalizar e assim por diante. Mas qual deve ser a noção de crescimento para uma pequena empresa? Será que do ponto de vista econômico e social não seria melhor se as pequenas empresas permanesessem pequenas? Não seria melhor se as pessoas pudessem explorar suas aptidões e que isso pudesse ser feito por meio da pequena empresa? Explorar melhor essas empresas pode gerar conhecimento útil e socialmente aplicado.

Sob uma perspectiva prática, os "negócios esquecidos" são responsáveis por garantir o desenvolvimento das mais diversas localidades e a valorização de sua

população. Essas empresas permitem a oferta de produtos e serviços que uma grande empresa só conseguiria atender por monopólio ou "exploração" local. Isso exije que os pesquisadores questionem se os modelos de inovação atuais realmente capturam a atividade inovadora dessas empresas e, principalmente, se as políticas de inovação existentes de fato atendem suas necessidades.

Esperamos que as reflexões lançadas neste ensaio contribuam com a construção de uma teoria de inovação para a pequena empresa e orientem a prática de inovação.

## REFERÊNCIAS


Alvesson, Mats, andJ. Sandberg (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review,* 36(2), 247-271.

Apostolos, Zaridis, D. And D. T. Mousiolis (2014). Entrepreneurship and SME's organizational structure. Elements of a successful business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 148, 463-467.

Bandura, Albert (1982). The psychology of chance encounters and life paths. *American Psychologist,* 37(7), 747.

Berends, Hans, M. Jelinek, I. Reymen, andR. Stultiëns (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management,* 31(3), 616-635.

Brinberg, David, andJ. E. McGrath (1985). *Validity and the research process*. 3. ed. Sage Publications, Newbury Park: Califórnia.

Danielle, Cooper, W. Peake, andW. Watson (2016). Seizing Opportunities: The Moderating Role of Managerial Characteristics on the Relationship between Opportunity-Seeking and Innovation Efficacy in Small Businesses. *Journal of Small Business Management,* 54(4), 1038–1058.

Eva, Kirner, S. Kinkel, and A. Jaeger (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms—An empirical analysis of German industry. *Research Policy,* 38(3), 447-458.

Felix, Heunks, J (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics,* 10(3), 263-272.

Glessia, Silva, A. L. R. Dacorso, andL. M. Montenegro (2016). Mais do que negócios abertos, mentes abertas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,* 5 (2).

Hans, Landström, F. Åström, and G. Harirchi (2015). Innovation and entrepreneurship studies: one or two fields of research?*International Entrepreneurship and Management Journal,* 11(3), 493-509.

Hans, Landström, G. Harirchi, and F. Åström (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy,* 41(7), 1154-1181.

Helen, McGuirk, H. Lenihan, and M. Hart (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy,* 44(4), 965-976.

Helena, Forsman (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy,* 40(5), 739-750.

Isidoro, Romero, and J. A. Martínez-Román (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy,* 41(1), 178-189.

James, Carland J.,F. Hoy, W. R. Boulton, and J. A. C. Carland (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review,* 9(2), 354-359.

Jeroen, De Jong P., andO. Marsili (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy,* 35(2), 213-229.

Maria, Plotnikova, I. Romero, and J. A. Martínez-Román (2016). Process innovation in small businesses: the self-employed as entrepreneurs. *Small Business Economics,* 47(4), 939-954.

Mark Freel (2000). External linkages and product innovation in small manufacturing firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 245-266.

Michael, Gibbons, C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, andM. Trow (1994). *The new production of knowledge*: The dynamics of science and research in contemporary societies. Sage.

Paul, Robertson L., andP. R. Patel (2007). New wine in old bottles: Technological diffusion in developed economies. *Research Policy,* 36 (5), 708-721.

# COMO AS PEQUENAS EMPRESAS INOVAM? REFLEXÕES E ACHADOS DE PESQUISA

*GLESSIA SILVA*

*( GLESSIASILVA@HOTMAIL.COM)*

*LUIZ CARLOS DI SERIO*

*FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO*

*(LUIZ.DISERIO@FGV.BR)*

## PROPOSTA E TESE CENTRAL

A literatura de inovação se desenvolveu em torno de preceitos formulados a partir de grandes empresas e uso de P&D como fonte de inovação. Esse desenvolvimento levou a perspectivas de inovação equivocadas e pouco adequadas à realidade das pequenas empresas. Partindo da tese de que os pressupostos de inovação precisam ser revistos para comportarem as pequenas empresas, lançamos um olhar sob o contexto de inovação da pequena empresa.

## METODOLOGIA/ABORDAGEM

Este artigo é um ensaio teórico elaborado com o objetivo de discutir o contexto de inovação da pequena empresa. A articulação de ideias desenvolvida neste ensaio teve como base as recomendações de Alvesson e Sandberg (2011). Os autores recomendam que pesquisadores que desejem contribuir com a construção de uma teoria: 1) identifiquem um domínio da literatura; 2) identifiquem os pressupostos subjacentes a este domínio; 3) avaliem a capacidade de explicação desses pressupostos; 4) desenvolvam pressupostos alternativos; 5) comparem esses pressupostos com os anteriores; e 6) os testem. Neste ensaio nós avançamos até a etapa 5, mas convocamos pesquisadores a "testarem" nossas orientações em suas pesquisas. Alvesson e Sandberg (2011) também apontam duas formas de desafiar a

teoria: (1) quando um fenômeno se apresenta de forma diferente da teoria vigente; (2) ou quando a literatura afirma existir uma relação entre vários fenômenos, mas eles não possuem essa relação. Nós seguiremos o primeiro caminho por entendermos que a literatura de inovação é pautada em um contexto diferente da realidade vivenciada pelas pequenas empresas e, portanto, é insuficiente para explicar a inovação nessas empresas.

## ACHADOS

Neste artigo defendemos que os "negócios esquecidos" - pequenas empresas de baixa tecnologia, pertencentes a setores tradicionais e que não utilizam P&D em seu processo de inovação (McGuirk, Lenihan, and Hart, 2015; Plotnikova, Romero and Martínez-Román, 2016; Zaridis and Mousiolis, 2014) - são o formato de negócio da maioria das pequenas empresas, portanto a discussão está voltada para essas organizações.

Como a teoria de inovação está voltada para grandes empresas e possui forte viés em P&D, os padrões de inovação não se aplicam a maior parte das pequenas empresas (De Jong and Marsili, 2006). A inovação na pequena empresa é diferente da inovação na grande empresa (Acs and Audretsch 1988; Audretsch, 2001; Cohen and Klepper, 1992; Eden, Levitas, and Martinez, 1997; Mazzei, Flynn, and Haynie, 2016; Van Dijk, Den Hertog, Menkveld, and Thurik, 1997; Tether 1998). As vantagens da grande empresa são de ordem material e na pequena empresa são de ordem comportamental (Rothwell, 1989; Rothwell and Dodgson, 1994). Isso traz algumas implicações para a forma como essas empresas inovam.

Em primeiro lugar, boa parte dos modelos de inovação (por exemplo, Adams, Bessant, and Phelps, 2006; Avlonitis, Kouremenos, and Tzokas, 1994; Crossan and Apaydin, 2010; Lawson and Samsom, 2001; Read, 2000; Smith, Busi, Ball, and Van Der Meer, 2008; Tang, 1998; Valladares, Vasconcellos, and Di Serio, 2014; Van der

Panne, Van Beers, and Kleinknecht, 2003) têm como base teorias recursivas e dão mais ênfase a aspectos tecnológicos, financeiros e uso de recursos específicos no processo de inovação (Glover, Champion, Daniels, and Boocock, 2016). São modelos gerados a partir do que a literatura entende como importante para formar capacidades e competências de inovação (Forsman, 2011). A questão é que se as vantagens da pequena empresa são de ordem comportamental, modelos de inovação gerados sob uma perspectiva material são insuficientes para explicar a atividade inovadora das pequenas empresas.

Em segundo lugar, na maioria das pequenas empresas o proprietário é o decisor e seus objetivos e motivações são interligados (De Jong and Marsili, 2006; Silva, Dacorso, and Montenegro, 2016; Verhees and Meulenberg, 2004). As ações de inovação dependem principalmente de sua vontade de inovar (Andries and Czarnitzki, 2014; Cooper, Peake, and Watson, 2016; McAdam, Moffett, Hazlett, and Shevlin, 2010; Merz, Weber, and Laetz, 1994; Taneja, Taneja, Pryor, Pryor, Hayek, and Hayek, 2016; Verhees and Meulenberg, 2004; Verona and Ravasi, 2003, Wang and Ahmed, 2004; Whittaker, Fath, and Fiedler, 2016; Zaridis and Mousiolis, 2014). Como resultado, a gestão da inovação é mais tácita do que a da grande empresa (Brunswicker and Ehrenmann, 2013; Fitjar, Gjelsvik, and Rodríguez-Pose, 2013; Freel, 2005) e não é possível discutir inovação sem se concentrar no proprietário por causa de sua relação única (Moraes, Philippsen, Lirani, Yamanaka, Rosim, and Escrivão Filho, 2014).

Em terceiro lugar, a maioria dos estudos coloca a atividade de P&D como principal determinante da inovação, entretanto as pequenas empresas se utilizam de outros formatos para inovar (Cooper et al., 2016; Dayan, Zacca, Husain, Di Benedetto, and Ryan, 2016; Forsman, 2008, 2009, 2011; Forsman and Rantanen, 2011; Hirsch-Kreinsen, 2008; Hotho and Champion 2011; Martínez-Román and

Romero, 2013; McGuirk, Lenihan, and Hart, 2015). Essas empresas utilizam atividades informais de inovação que se confundem com as atividades diárias exercidas pela empresa (Forsman, 2008, 2009). Isso significa que a distinção entre as atividades "convencionais" e as atividades de inovação não é clara (Damanpour and Gopalakrishnan, 2001; Nystrom, Ramamurthy, and Wilson, 2002). Isso gera duas últimas implicações: as métricas e políticas de inovação.

Não é tarefa fácil avaliar a contribuição das atividades de inovação para a pequena empresa porque o nível de esforço pode não ser observável (Damanpour and Gopalakrishnan, 2001; Nystrom et al., 2002). Os estudos têm utilizado como métrica atividades de P&D e patentes (Martínez-Román and Romero, 2013). O problema é que essas métricas não captam a ampla gama de atividades inovadoras das pequenas empresas (Cooper et al., 2016; De Jong and Marsili, 2006). Como conseqüência, a discussão sobre os fatores específicos que influenciam a atividade inovadora das pequenas empresas está longe de ser fechada (Hotho and Champion, 2011) e as políticas de inovação são “míopes” e inadequadas ao contexto de inovação das pequenas empresas (Forsman, 2011; Landström et al., 2012; Landström et al., 2015).

## IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

A literatura de inovação apresenta fragilidades que comprometem o entendimento do que é e como ocorre a inovação na pequena empresa. Em conseqüência, temos três implicações teóricas que afetam diretamente a pesquisa em inovação na pequena empresa.

Em primeiro lugar, grande parte dos modelos de inovação possui foco excessivo em P&D e teorias recursivas, fruto da confusão existente entre processo de inovação e atividades de P&D e da falta de uma conceituação comum quanto à gestão do processo de inovação. Essas especificidades tornam os modelos de

inovação pouco adequados a diferentes contextos organizacionais, como é o caso das pequenas empresas, que apresentam atividades e resultados de inovação diferentes dos encontrados na grande empresa e quando enquadradas nos modelos de inovação existentes são consideradas empresas pouco inovadoras.

Uma segunda implicação reside na formulação das políticas de inovação. Boa parte delas são "míopes" e inadequadas ao contexto de desenvolvimento a que se propõem. Embora as pequenas empresas sejam consideradas o coração das políticas públicas, dada sua importância para a economia, o viés entre inovação e P&D faz com que os formuladores se concentrem em lacunas voltadas às indústrias de alta tecnologia e grandes empresas e as apliquem numa política geral. Isso leva ao enfraquecimento das pequenas empresas e prejudica a competitividade dos países.

Por fim, empresas significativas do ponto de vista social e econômico são deixadas de lado. Não surpreendentemente, esse viés na grande empresa fez com que a teoria de inovação que olha para as pequenas empresas o faça com olhar de P&D. Logo, a maioria das pequenas empresas, formada por empresas tradicionais e de baixa tecnologia, chamadas por Hirsch-Kreinsen, Jacobson, Laestadius e Smith (2005) de "empresas reais", são desconsideradas e seus resultados de inovação são pouco conhecidos. Esse viés é grave para a compreensão da inovação nessas empresas e demonstra que a teoria de inovação tem dado uma importância desproporcional a um pequeno número de empresas que são de alta tecnologia.

É nesse ponto que o artigo tenta prestar sua maior contribuição, pois pequenas empresas de alta tecnologia ou com um processo de inovação pautado em P&D possuem características de inovação semelhantes ao de grandes organizações e representam a minoria das pequenas empresas. A maior parte das pequenas empresas pertence a setores tradicionais, são de baixa tecnologia, não utilizam P&D em seu processo de inovação e são formadas por trabalhadores individuais.

Cabe, portanto, considerar até que ponto a teoria de inovação consegue explicar a inovação nessas organizações? Esperamos que os insights gerados neste estudo sirvam como lente de análise para a prática da inovação nessas organizações.

## REFERÊNCIAS


Anthony, Read (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. *Journal of Management Practice,* 3(1), 95-119.

Apostolos, Zaridis D., and D. T. Mousiolis (2014). Entrepreneurship and SME's organizational structure. Elements of a successful business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 148, 463-467.

Benn, Lawson, andD. Samson (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. International *Journal of Innovation Management,* 5(03), 377-400.

Bob, Van Dijk, R. Den Hertog, B. Menkveld, andR. Thurik (1997). Some new evidence on the determinants of large-and small-firm innovation. *Small Business Economics,* 9(4), 335-343.

Bruce, Tether S. (1998). Small and large firms: sources of unequal innovations? *Research Policy,* 27(7), 725-745.

Caroline, Moraes, L. Philippsen, H. Lirani, L. Yamanaka, D. Rosim, andE. Escrivão Filho (2014). Systematic mapping study in small business: the quest for contemporary understanding. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 143, 916-920.

Catherine, Wang L., andP. K. Ahmed (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management,* 7(4), 303-313.

Danielle, Cooper, W. Peake, andW. Watson (2016). Seizing Opportunities: The Moderating Role of Managerial Characteristics on the Relationship between

Opportunity-Seeking and Innovation Efficacy in Small Businesses. *Journal of Small Business Management,* 54(4), 1038–1058.

David, Audretsch B. (2001). Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms. *Small Business Economics,* 16(1), 37-51.

Fariborz, Damanpour, andS. Gopalakrishnan (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies,* 38(1), 45-65.

Frans, Verhees J., and M. T. Meulenberg (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management,* 42(2), 134-154.

George, Avlonitis, J., A. Kouremenos, and N. Tzokas (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: project innovstrat. *European Journal of Marketing,* 28(11), 5-28.

Gerben, Van der Panne, C. Van Beers, andA. Kleinknecht (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management,* 7(3), 309-338.

Gianmario, Verona, andD. Ravasi (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change,* 12(3), 577-606.

Glessia, Silva, A. L. R. Dacorso, and L. M. Montenegro (2016). Mais do que negócios abertos, mentes abertas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,* 5 (2).

Hans, Landström, F. Åström, and G. Harirchi (2015). Innovation and entrepreneurship studies: one or two fields of research?*International Entrepreneurship and Management Journal,* 11(3), 493-509.

Hans, Landström, G. Harirchi, andF. Åström (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy,* 41(7), 1154-1181.

Hartmut, Hirsch-Kreinsen (2008). "Low-Tech" Innovations. *Industry and Innovation,* 15(1), 19-43.

Hartmut, Hirsch-Kreinsen, D. Jacobson, S. Laestadius, andK. H. Smith (2005). *Low and medium technology industries in the knowledge economy*: the analytical issues.

Helen, McGuirk, H. Lenihan, andM. Hart (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy,* 44(4), 965-976.

Helena, Forsman (2008). Business development success in SMEs. A case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development,*15(3), 606–622.

Helena, Forsman (2009). Improving innovation capabilities of small enterprises: cluster strategy as a tool. *International Journal of Innovation Management,* 13(02), 221-243.

Helena, Forsman (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy,* 40(5), 739-750.

Helena, Forsman, andH. Rantanen (2011). Small manufacturing and service enterprises as innovators: a comparison by size. *European Journal of Innovation Management,* 14(1), 27-50.

Henry, Tang K. (1998). An Integrative model of innovation in Organizations. *Technovation,* 18(5), 297-309.

Hugh, Whittaker D, B. P. Fath, andA. Fiedler (2016). Assembling capabilities for innovation: Evidence from New Zealand SMEs. *International Small Business Journal,* 34(1), 123-143.

Jane, Glover, D. Champion, K. Daniels, andG. Boocock (2016). Using capital theory to explore problem solving and innovation in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 23(1), 25-43.

Jeroen, De Jong P., and O. Marsili (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy,* 35(2), 213-229.

Juan, Martínez-Román A. andI. Romero (2013). About the determinants of the degree of novelty in small businesses' product innovations. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 9(4), 655-677.

Lorraine, Eden, E. Levitas, andR. J. Martinez (1997). The production, transfer and spillover of technology: comparing large and small multinationals as technology producers. *Small Business Economics,* 9(1), 53-66.

Maria, Plotnikova, I. Romero, andJ. A. Martínez-Román (2016). Process innovation in small businesses: the self-employed as entrepreneurs. *Small Business Economics,* 47(4), 939-954.

Marisa, Smith, M. Busi, P. Ball, andR. Van Der Meer (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management,* 12(04), 655-676.

Mark, Freel S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation,* 25(2), 123-134.

Mary, Crossan M., andM. Apaydin (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies,* 47(6), 1154-1191.

Mats, Alvesson, andJ. Sandberg (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review,* 36(2), 247-271.

Mattew, Mazzei J., C. B. Flynn, andJ. J. Haynie (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons,* 59(1), 51-60.

Mumin, Dayan R. Zacca, Z. Husain, A. Di Benedetto, andJ. Ryan (2016). The effect of entrepreneurial orientation, willingness to change, and development culture on new product exploration in small enterprises. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 31(5).

Paul, Nystrom C., K. Ramamurthy, andA. L. Wilson (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management,* 19(3), 221-247.

Pedro, Valladares S. D. A., M. A. Vasconcellos, and L. C. Di Serio (2014). Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea,* 18 (5), 598.

Petra, Andries, and D. Czarnitzki (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics,* 43(1), 21-38.

Richard, Adams, J. Bessant, andR. Phelps (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews,* 8(1), 21-47.

Rodney, McAdam, S. Moffett, S. A. Hazlett, andM. Shevlin (2010). Developing a model of innovation implementation for UK SMEs: A path analysis and explanatory case analysis. *International Small Business Journal,* 28(3), 195-214.

Roy, Rothwell (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics,* 1(1), 51-64.

Roy, Rothwell, and Dodgson (1994). *Innovation and size of firm*. The handbook of industrial innovation.

Rune, Fitjar D., M. Gjelsvik, andA. Rodríguez-Pose (2013). The combined impact of managerial and relational capabilities on innovation in firms. *Entrepreneurship & Regional Development,* 25(5-6), 500-520.

Russell, Merz G., P. B. Weber, andV. B. Laetz (1994). Linking small business management with entrepreneurial growth. *Journal of Small Business Management,* 32(4), 48.

Sabine, Brunswicker, andF. Ehrenmann (2013). Managing open innovation in SMEs: A good practice example of a German software firm. *International Journal of Industrial Engineering and Management,* 4(1), 33-41.

Sabine, Hotho, andK. Champion (2011). Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision,* 49(1), 29–54.

Sonia, Taneja, S. Taneja, M. G. Pryor, M. G. Pryor, M. Hayek, andM. Hayek (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy,* 37(3), 44-51.

Wesley, Cohen M., and S. Klepper (1992). The tradeoff between firm size and diversity in the pursuit of technological progress. *Small Business Economics,* 4(1), 1-14.

Zoltan, Acs J., andD. B. Audretsch (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *The American Economic Review*, 678-690.

# PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO: O DESAFIO DE DIFERENTES COMPREENSÕES DO OBJETO DE ESTUDOS

*HILKA PELIZZA VIER MACHADO*

*UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA/UNOESC*

*(HILKAVIER@YAHOO.COM)*

*CÂNDIDO BORGES*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DE GÓIÁS*

*(CANDIDOBORGES@GMAIL.COM)*

**TESE CENTRAL/PROBLEMA/OBJETIVO:**

O Empreendedorismo, como disciplina científica, consolidou-se de forma mais sistemática nos últimos 30 anos, mas as fronteiras do campo não estão definidas, conhecendo-se apenas que o fenômeno é complexo e heterogêneo (Lohrke & Landström, 2010) e é desempenhado por uma variedade de atores (Leitch, Hill & Harrison, 2010). Ao longo dos anos ocorreram mudanças de temas de pesquisas (Gartner, Davidsson & Zahara, 2006), de forma evolucionária (Short, Ketchen Jr, Combs & Ireland, 2010). Com isso, o modo como o Empreendedorismo é compreendido e operacionalizado na pesquisa é heterogêneo (Audretsch, 2012) e pluralista (Leitch *et al.*, 2010) e isso representa um desafio metodológico para a realização de pesquisas no campo. O campo de pesquisas é multi paradigmático e apresenta diferentes perspectivas (Karatas-Ozkan, Anderson, Fayolle, Howells, Condor, 2014). Nesse sentido, este ensaio teórico teve por objetivo identificar quais são as compreensões de Empreendedorismo, sobretudo a partir da identificação do objeto de estudos em diferentes abordagens.

**MÉTODO:**

Este ensaio teórico foi estruturado a partir de uma pesquisa realizada em uma base de dados do governo brasileiro (Portal de Periódicos da CAPES), buscando por assunto no título ou no resumo, no período entre 1990 e 2016, com os termos: *Field of Entrepreneurship* e *Research in Entrepreneurship*. Foram selecionados 39 artigos, publicados em 14 *Journals,* incluindo os principais periódicos da área (Journal of Business Venturing, Journal of Small Business Management, Small Business Economics, Entrepreneurship Theory & Practice e International Small Business Journal). Os artigos foram codificados sob a forma de codificação aberta (Strauss e Corbin, 2008). Buscou-se identificar trechos que expressassem o objeto de estudos do Empreendedorismo.

**SÍNTESE DOS RESULTADOS:**

A primeira categoria conceitua o objeto de pesquisa a partir do resultado, a segunda considera o processo empreendedor, a terceira o encontro entre indivíduos e oportunidades, a quarta considera a ação empreendedora como objeto de estudos. Para a primeira categoria, o objeto de estudos é o resultado, sendo este avaliado a partir de quatro compreensões: criação de empresas, criação de valor, criação de negócios inovadores, criação ou co-criação de mercados:

**a) Criação de empresas:** Gartner (1985) considerou que a criação de um novo empreendimento era objeto de estudos do Empreendedorismo, abrangendo quatro dimensões: indivíduo, negócio, processo e ambiente. Para o autor, a criação de um novo negócio não é um processo instantâneo, mas pode durar mais do que um ano e as quatro dimensões podem ser vistas como um caleidoscópio, com inúmeros padrões variáveis de criação de novos empreendimentos (Gartner, 1990).

**b) Criação de Valor:**Bruyat e Julien (2000) explicam o Empreendedorismo pela relação dialética e dialógica entre individuo e criação de valor. Para eles, a

criação de valor é influenciada pelas dimensões de tempo e de espaço, as quais ajudam a compreender a relação dialética e dialógica entre indivíduo e projeto. Um aspecto que diferencia esta abordagem das demais é que possibilidades diversas podem representar a criação de valor, com possíveis configurações: a imitação de outra empresa existente, a retomada de uma empresa existente ou a criação de uma nova empresa totalmente inovadora. Então, o Empreendedorismo não se restringe à criação de novos negócios, como sugere Gartner (1985), mas à criação de valor, o que pode ocorrer a partir da retomada de um negócio existente.

**c) Criação de negócios ou produtos inovadores:** Para Van de Ven (1993) o objeto de estudo do empreendedorismo é a produção da inovação. No entanto, Inovação e Empreendedorismo passaram a constituir dois campos científicos distintos, que se desenvolveram paralelamente (Tidd, 2014). Para Tidd (2014, p.13) "a separação entre os campos Criatividade, Inovação e Empreendedorismo tem resultado em um número de gaps na compreensão sobre essas três áreas relacionadas, mas distintas. Lamdströn, Astrom e Harirchi (2015) salientam que a área de Empreendedorismo é mais fragmentada.

d) **Criação de mercados ou de artefatos:** Davidsson (2004) considera que a ampliação do mercado e a internacionalização podem ser formas de criação de valor e de empreendedorismo. Sarasvathy e Venkataraman (2011) consideram que o campo precisa compreender como mercados são construídos. Sarasvathy (2008) ressalta que o empreendedorismo resulta na produção de artefatos, que não têm apenas valor econômico, mas também criam novos mercados, novas oportunidades, novas instituições e mudança social.

Na segunda categoria foi classificado **o processo empreendedor**. Para Shane (2012) o processo é constituído por sub processos, etapas ou fases. Nesta visão, a criação de um novo negócio é uma das fases do processo e ela pode ser dividida em

fases. Para esta abordagem também etapas posteriores da trajetória do negócio e seu crescimento poderiam ser objeto de estudos do campo, como consideram Davidsson, (2004) e Audrestch, Kuratko and Link (2015). Além disso, para Davidsson e Wiklund (2001) tentativas fracassadas de criação de negócios poderiam ainda ser objeto de estudo. A perspectiva processual é defendida por Moroz e Hindle (2011), sendo que eles consideram que a noção de processo precisa representar o que os empreendedores fazem de fato e como o fazem, necessitando: a) ser distinto para o campo; b) ser passível de generalização, ou seja, abranger as diversidades possíveis; c) apresentar simplicidade para constituir-se em um guia para práticos e pesquisadores.

Na terceira categoria o objeto de estudos é **o encontro entre indivíduos e oportunidades**. Shane e Venkataraman (2000) focam no estudo das fontes de oportunidades (processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades) e nos indivíduos (que descobrem, avaliam e exploram as oportunidades). Segundo os autores, essa abordagem é mais ampla do que a da criação de empresas, apresentada por Gartner (1985). Shane e Venkataraman (2000) consideram a oportunidade como dimensão central de análise do campo, o qual pode ser explicado respondendo-se as questões: "Por que, quando e como oportunidades para a criação de bens e serviços se efetivam? Por que, quando e como alguns indivíduos e não outros descobrem e exploram essas oportunidades? Por que, quando e como diferentes modos de ação são usados para explorar oportunidades?" (p. 218). Esta foi talvez a abordagem com maior repercussão científica no campo, como afirmam Landströn, Harirchi and Aström (2012), mas Sarason, Dean and Dillard (2006) consideram que oportunidades não existem como um fenômeno singular e são idiossincráticas. Além disso, empreendimentos são criados por meio de uma interação co-evolucionária entre o empreendedor e o sistema sócio econômico.

Eckardt e Shane (2003) salientam que esta abordagem é suficiente para explicar o empreendedorismo, na medida em que possibilita a convergência entre pesquisadores, a partir de questões centrais sobre a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades. Porém, essa perspectiva considera a oportunidade associada ao equilíbrio de mercado e à informação, o que pressupõe a descoberta ou a existência da oportunidade do ambiente. Contudo, estudos posteriores demonstraram que oportunidades podem também serem criadas (Foss & Klein, 2010, Venkataraman, Sarasvathy, Dew e Forster, 2012). Eles sugerem adotar como proposição a compreensão do nexo entre ações e interações. A quarta categoria é a ação empreendedora como objeto de estudos. Steayert (2011) chama a atenção para a limitação dos modelos teóricos explicativos anteriores, pois eles não conseguiram representar as transformações, o vir a ser, porque são performativos. Para Steyaert (2007) e Watson (2013) somente a partir do verbo "Entrepreneuring" seria possível explicar o vir a ser. O foco, segundo Steyaert (2007) precisa centrar em uma dinâmica recursiva entre ambiente externo e complexidade e em como novas relações são criadas internamente, procurando evidenciar tensões adaptativas, com abordagens não lineares Entrepreneuring como um processo sensemaking (Steyaert, 2007). Do mesmo modo, Watson (2013) adverte que a abordagem Entrepreneuring poderia representar melhor balanço entre a atenção a empreendedores como atores individuais e a organização e o contexto. Ele considera que esta abordagem implica em uma ontologia do vir a ser em oposição à ontologia do ser, Entrepreneuring como vida cotidiana e não como conquistas heroicas. Watson (2013) sugere que os estudos tenham como foco central a ação empreendedora, porém que levem em conta não apenas experiências exitosas, mas também as de fracasso. A perspectiva da ação empreendedora é adotada também por Shepherd (2015), que considera que o Empreendedorismo precisa ser explicado

pela atividade, “pelas micro fundações da ação empreendedora”(p. 494), sendo que esta ação pode resultar em ganhos ou perdas para o empreendedor, podendo preservar ou destruir o meio ambiente, preservar ou destruir a cultura de comunidades e criar ou destruir valores para a sociedade.

**IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA:**

A principal contribuição teórica deste artigo foi discutir o fenômeno do Empreendedorismo a partir do objeto de estudos. Estudos anteriores como o de Fisher (2011) comparou Processo, *Effectuation* e *Bricolage*. Sarasvathy (2008) comparou apenas as abordagens *Effectual* e Causal. Neste artigo foi considerada uma abrangência maior de perspectivas quanto ao objeto de estudos, demonstrando que o campo não apresenta um consenso. As diferentes perspectivas sobre o objeto de estudos do campo, apresentadas neste artigo, implicam em um desafio para o pesquisador em posicionar-se explicitamente sobre a compreensão de Empreendedorismo que irá utilizar em sua pesquisa. É importante salientar que a apresentação deste conjunto de visões diferenciadas não é suficiente para demarcar as fronteiras do campo.

## REFERÊNCIAS


Audretsch, D.(2012). “Entrepreeneurship Research”. *Management Decision*, 50 (5) 755-764.

Audretsc, D.B., Kuratko, D.F. & Link, A.N.(2015). Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45,703-712.

Baron, R. & Shane, S.(2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson.

Bruyat, C. & Julien, P.A. (2000). Defining the field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing,* 16, 165-180.

Cornelius, B., Landström, H. & Persson, O. (2006). Entrepreneurial Studies: The Dynamic Research Front of a Developing Social Science. *Entrepreneurship Theory & Practice,* 30 (3), 375-398.

Davidsson, P. (2004). *Researching Entrepreneurship***.** New York: Springer.

Davidsson, P. & Wiklund, J. (2001). Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory & Practice.* 81-99.

Eckhardt, J. T. & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management,* 29, 3, 333 – 349.

Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral comparison of emerging theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theoy & Practice*, p. 1019-1051.

Foss, Nicolai J. & Klein, Peter G. (2010). Entrepreneurial alertness and opportunity discovery: origins, attributes, critique. P. 98-121. In: Landström, Hans; Lohrke, Franz. *Historical Foundations of Entrepreneurship Research.* Great Britain: Edward Elgar. 429p

Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of the new ventures creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.

Gartner, W.B. (1990) What are we talking about when we talk about Entrepreneurship?*Journal of Business Venturing,*5, 15-28.

Gartner, W.B., Davidsson, P. & Zahra, S.A. (2006). Are you talking to me? The nature of community in Entrepreneurship Scholarship. *Entrepreneurship Theory & Practice***,** 30 (3),. 321-331.

Karatas-Ozkan,M., Anderson, AR., Fayolle, A., Howells, J., Condor, R. Understanding Entrepreneurship: Challenging Dominant Perspectives and

Theorizing Entrepreneurship trhough New Postpositivist Epistemologies. *Journal of Small business Management* 52 (4), p. 589-593, 2014.

Landström, H.; Aström, F. & Harirchi, G. (2015). Innovation and entrepreneurship studies: one or two fields of research? *International Entrepreneurship Management,*39 (3), 493-509.

Landström, H.; Harirchi, G & Aström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy,*41, 1154-1181.

Leitch, C.M., Hill, F.M. & Harrison, R.T. (2010). The Philosophy and Practice of Interpretivist Research in Entrepreneurship: Quality, Validation, and Trust. *Organizational Research Methods,* 13 (1),67-84.

Lohrke, F. & Landström, H. (2010). History matters in entrepreneurship research. In: Landström, H., Lohrke, F. *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*. Great Britain: Edward Elgar Publishing, 1-45.

Moroz, P.W. & Hindle, K. (2011). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36 (4),781-817. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x

Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view, *Journal of Business Venturing*, 21, 286 – 305.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation Elements of Entrepreneurial Expertise*. New Horizons in Entrepreneurship. Northamplton: Edward Elgar.

Sarasvathy, S.S. & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35 (1),113-135. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x

Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of Entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review,*37 (1), 10-20.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.

Shepherd, D.A. (2015). Editorial: Party on! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing,* 30, 489-507.

Short, J.C.; Ketchen, Jr.D.; Combs, J.G. & Ireland, R.D. (2010). Research Methods in Entrepreneurship Research Opportunities and Challenges. *Organizational Research Methods,* 13 (1), 6-15.

Steyaert, C. (2007). Entrepreneuring as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development***,** 19 (6),453-477, DOI: 10.1080/08985620701671759.

Steyaert, C. (2011). Entrepreneurship as in(ter)vention: reconsidering the conceptual politics of method in entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development.*23 (1-2), 77-88.

Strauss, A., Corbin, J. *Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Tidd, J. (2014). Conjoint Innovation: building a bridge between innovation and Entrepreneurship. *International Journal of Innovation Management***,** 18 (1), 1-20.

Van de Ven, A. H.(1993). The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship**.** *Journal of Business Venturing,* 8, 211-230.

Venkataraman, S.; Sarasvathy, S.; Dew, N. & Forster, W. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise moving forward with Entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review,*37 (1), 21-33.

Watson, T. J. (2013). Entrepreneurial action and the Euro-American social science tradition: pragmatism, realism and looking beyond the entrepreneur. *Entrepreneurship & Regional Development,* 25 (1-2), 16-33. DOI: 10.1080/08985626.2012.754267.

# *EJE 2:*

# *Emprendimiento femenino*

# PROPUESTA DE INVESTIGACION: EL TECHO DE CRISTAL COMO FACTOR DE IMPACTOEN LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPRENDIMIENTO FEMENINO.

*LEILA MARCANO NIEVES,*

*UNIVERSIDAD DEL TURABO.*

*(MARCANOL1@SUAGM.EDU)*

*DRA. MARIBEL ORTIZ,*

*UNIVERSIDAD DEL TURABO*

*(MORTIZ126@SUAGM.EDU).*

*DRA. VIRGEN DONES,*

*UNIVERSIDAD DEL TURABO*

*(VDONES@SUAGM.EDU).*

**SINOPSIS**

En un mundo globalizado, con economías comprometidas y necesidades serias de una nueva ruta operativa, organizaciones de todos tamaños, en todo tipo de industrias, con o sin fines de lucro examinan como lograr simplemente sobrevivir en el mercado. Más allá de buscar ser más rentables y eficientes en sus operaciones o trabajar para conseguir llegar al próximo nivel, en estos momentos solo desean superar su crisis.

Dentro de este entorno caótico, se encuentra un sector femenino profesional hambriento por oportunidades que le permitan demostrar sus conocimientos y habilidades. Un sector capaz de construir nuevos caminos para conseguir ese cambio tan necesario para las empresas.Las mujeres están destinadas hacer el motor de desarrollo en el mundo de los negocios. Lo hicieron en la primera y

segunda guerra mundial, en la revolución industrial, cuando tuvieron que salir de sus rutinas impuestas por la sociedad para trabajar por su país. En un entorno que busca la invención, innovación y reestructuración para salir a flote, el papel de la mujer en la administración y el emprendimiento no puede estar ausente. En la actual recesión mundial, la mujer profesional nuevamente están dispuesta asumir un rol protagónico en el proceso, aunque solo se le permita ejercer un papel de "extra" en la película.Entre las razones más poderosas que impiden a las mujeres ocupar posiciones gerenciales y que tanto hombres como mujeres reconocen su existencia desde 1985 es el término Techo de Cristal /GlassCeiling.

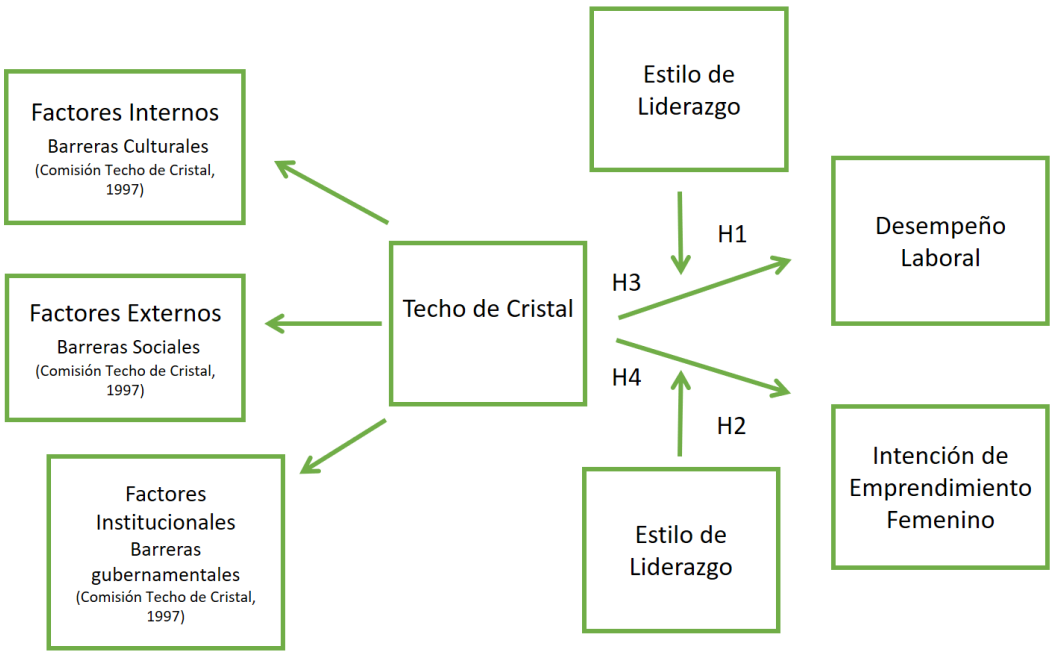
## MARCO CONCEPTUAL

El impulso de la mujer por conseguir la igualdad de género y ser valorada dentro de una compañía, aún continúa en proceso. Este fenómeno denominado el Techo de Cristal/ GlassCeiling ha sido objeto de estudios por parte de pensadores e investigadores. Simplemente el término "Techo de Cristal " se refiere a las barreras invisibles o artificiales que impiden a las mujeres avanzar más allá de cierto nivel (Comisión Federal del Techo de Cristal, 1997).

La realidad es que, a pesar que las mujeres poseen un nivel de formación educativa en ocasiones hasta mayor que el de los hombres, tienen menores probabilidades de permitirle participar en posiciones de alto liderazgo y a su vez reciben menores salarios a diferencia de los hombres (Tenjo y Herrera, 2009). En el caso de Puerto Rico, aunque las mujeres obtienen mayores niveles de preparación y educación que los hombres (Enchautegui, 2004; Tendenciaspr, 2008) y representan el 52% de la población (US Census, 2010) todavía no ocupan proporcional ni equitativamente las posiciones de jerarquía y poder en la estructura laboral y política. Se ha hablado en todo el mundo sobre conferirle a la mujer la igualdad de oportunidades para el progreso en su lugar de trabajo y la

igualdad de remuneración por un trabajo similar, sin embargo, existe disparidad entre hombres y mujeres en el mundo real (Sampson y Moore, 2008).

Por otro lado en una organización es un elemento clave para fomentar conductas y ambientes laborales no equitativos dentro de la empresa que impide el desarrollo eficiente de los recursos humanos. Esto a su vezpodría afectar el desarrollo profesional del empleado e impacta su desempeño. Los varones y las mujeres tienen diferentes experiencias de vida y socialización de género, y estas diferencias no deben ser ignoradas en el desarrollo del liderazgo (Budworth y Mann, 2010). Empoderar a las mujeres puede ayudar a las organizaciones a desarrollar su capacidad plena. Sin embargo, las mujeres experimentan barreras que obstaculizan su progresión profesional en la jerarquía gerencial dentro de las organizaciones. (Sharma y Sehrawat, 2014).Estas barreras "invisibles" impactan la decisión profesional de las mujeres en mantenerse en sus lugares de trabajo o tener una intención genuina de emprender un negocia que le permita construir así las oportunidades laborales de desarrollo profesional. Las motivaciones que impulsan a una mujer aconvertirse en empresaria están relacionadas con factores del ambiente laboral que por lo general son los factores que empujan y que puede influir en la preparación para una carrera empresarial (Dobrev y Barnett, 2005; Winn, 2004).Otras investigaciones han concluido que las mujeres tienen características personales que son menos valoradas en el lugar de trabajo (Clain, 2000) y esto también contribuye a motivarlas a tomar la decisión de emprender una idea de negocios.




**H1:**Techo de Cristal/ GlassCeiling influye en el desempeño laboral de la mujer.

**H2:** Techo de Cristal/ GlassCeiling impacta la intención de emprendimiento femenino**.**

**H3:**El estilo de liderazgo modera la relación entre el Techo de Cristal/ GlassCeiling y el desempeño laboral de la mujer.

**H4:**El estilo de liderazgo modera la relación entre Techo de Cristal/ GlassCeiling y la intención de emprendimientos femenino.

## METODOLOGÍA

Este estudio es una investigación de corte cuantitativoque tiene como propósito abordar el tema del Techo de Cristal/ GlassCeilingy como este afecta directamente al desarrollo profesional femenino. A su vez como las participantes toman la decisión de mantenerse trabajando en sus posicionesactuales o reprogramar sus rutas laboralesconsiderando la intención de emprender una oportunidad de negocios que les permita conseguir oportunidades de desarrollo profesional superior a las que actualmente poseen en su entorno laboral.

Se seleccionará una muestra de un mínimo de 150 mujeresen puestos gerenciales de empresas pequeñas y medianas en Puerto Rico. Las participantes deberán ser mayores de 21 años, llevar al menos 5 años de experiencia laboral y actualmente ocupar puestos gerenciales con un mínimo de 2 años en la misma posición.

El instrumento a ser utilizado para recolectar la información será una encuesta de 52 preguntas las cuales miden la variable multidimensional del Techo de Cristal/ GlassCeiling, la relación de la participante con su decisión profesional ante este fenómeno y como el estilo de liderazgo afecta moderando la relación entre el fenómeno del Techo de Cristal/ GlassCeiling. Se utilizará la plataforma virtual de recolección de data para distribuir la encuentra entre las participantes.

## RESULTADOS

Actualmente esta propuesta de investigación se encuentra en la etapa de validación del instrumento de investigación por lo cual no se podría presentar resultados oficiales.

## IMPLICACIONES

Entre algunas de las implicaciones que se desean conseguir con este estudio es el poder demostrar,definir y medir las posibles dos alternativas que una mujer profesional puede elegir ante el fenómeno del Techo de Cristal/GlassCeiling, (intención de emprender o mantener en su empleo). También la creación de herramientas, adiestramientos y capacitaciones profesionales para ofrecerle a la mujeruna formación efectiva en los temas de emprendimiento.Por último,la creación de un “perfil profesionalfemenino” (modelo de competitividades, talentos, destrezas, etc.)que agrupen características y actitudes esenciales a desarrollar que puedan ser utilizadas por mujerescon el objetivo de tener una mayor probabilidad de tener éxito como empresaria y/o como profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

Allen, R. (2008). Women in politics bigger than just one woman. California National Organization for Women. Recuperado de http://www.canow.org/canoworg/2008/09/women-in-politi.html/

Adler, N. (2008). International dimensions of organizational behavior (5ta Ed.). Ohio: Thomson Higher Education.

Banxia Software. Decision Explorer® Program (2008). Recuperado de http://banxia.com/dexplore/index.html

Boon, M. (2003). Women in international management: an international perspective on women's ways of leadership [Versiónelectrónica]. Women in Management Review, 18 (3), 132-146.

Bourne, J. (2004). The bottom line: women are good for business [Electronic version]. Los Angeles Business Journal. (August). Recuperado de http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m5072/is_35_26/ai_n6189761

Bourne, J. M. (2005). Companies benefits as women gain more influence in business [Versiónelectrónica]. Los Angeles Business Journal. (August). Recuperado de http://www.highbeam.com/doc/1G1-136166320.html

Bradberry, T., Su, T. y Arora, S. (2007). Emotional intelligence and transformational leadership. Recuperado de http://www.talentsmart.com/ media/uploads/pdfs/EQ_Transformational_Leadership.pdf

Breaking the glass ceiling foundation (2004). Recuperado de http://breaktheglassceiling.com/?page_id=8

Burns, A. y Bush, R. (2006). Marketing research (5ta ed.). New York: Pearson Prentice Hall.

Burke, R. y Vinnicombe, S. (2005). Advancing women's careers. Career Development International, 10 (3), 165-167.

Business Research Services (2001), National Directory of Women-Owned Business Firms, 11th ed., Washington, DC.

Carli, L. y Eagly, A. (2007). Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review, Septiembre (1), 1-12. Recuperado de http://www.bravacorp.com/ leadershiphbr15women.pdf/

Catalyst, (1998). Advancing women in business: The Catalyst guide – best practices from the corporate leaders. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Catalyst, (2003). Advancing latinas in the workplace: What managers need to know. Recuperado de http://www.catalyst.org/page/64/browse-research-knowledge

Catalyst, (2007). 2007 Catalyst census of women board directors of the FP500: Voices from the boardroom. Recuperado de http://www.catalyst.org/page/64/browse-research-knowledge

Catalyst, (2004). Women and men in U.S. corporate leadership: Same workplace, different realities? Recuperado de http://www.catalyst.org/page/64/browse-research-knowledge

Catalyst, (2005). Women "take care", men "take charge": Stereotyping of U.S. business leaders exposed. Recuperado de http://www.catalyst.org/page/64/browse-research-knowledge

Catalyst, (2010). Pipeline's broken promise: Women lag men in advancement and compensation from their very first professional jobs. Recuperado de http://www.catalyst.org/publication/372/pipelines-broken-promise

Cleaver, J. (2004). A woman's worth: competitive, compassionate and visionary, today's women business owners refuse to be ignored. Find out how they're making their mark [Versiónelectrónica]. Entrepreneur. Recuperado de http://www.highbeam.com/doc/1G1-117420521.html

Cross, C. y Linehan, M. (2006). Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: empirical evidence from Ireland. Women in Management Review, 21(1), 28-39.

Danziger, N. y Eden, Y. (2007). Gender-related differences in the occupational aspirations and career-style preferences of accounting students [Versiónelectrónica]. Career Development International, 12(2), 129-149. Recuperado dehttp://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370120202.pdf

Dyer, S. (2004). Advancing women's careers: Labour& industry centre for workplace culture change. Recuperado de http://www.highbeam.com/doc/1G1-125833677.html

Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. Psychological Bulletin, 108(2), 233-256.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. y van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. Psychological Bulletin, 129(4), 569-91.

Ellet, W. (2007). The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Elmuti, D. (2003). Inequality between genders in the executive suite in corporate America: moral and ethical issues. Equal Opportunities International, 22(8), 1-16.

Glass Ceiling Commission Report (1995). Good for business: Making full use of the

nation's human capital. Recuperado de http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/ viewcontent.cgi?article=1118&context=key_workplace.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Rodríguez, J. (2008), « La mujer y el empresarismo: análisis del perfil y el desempeño de la mujer empresaria en Puerto Rico. Un estudio comparativo con la mujer empresaria de Estados Unidos », Universidad Interamericana de Puerto Rico.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., &Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. Journal of Organizational Change Management, 20, 182-197. (Highly Commended Paper Award, Literati Network Awards for Excellence).

Pichler, S., Simpson, P. y Stroh, L. (2008). The glass ceiling in human resources: Exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. Human Resource Management, 47, 463-479.

Toussaint, J. (1993). The glass ceiling [Versiónelectrónica]. Feminism and women's studies: The glass ceiling. Recuperado de http://feminism.eserver.org/ workplace/wages/the-glassceiling.txt/ document_view

Tucker, J. (2007). The glass ceiling [Versiónelectrónica]. Recuperado de http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/the_glass_ceiling

Turner, C. y Monk, E. (2007). Gender differences in occupation status in the South Korean labor market: 1988 - 1998. International Journal of Social Economics, 34(8), 554-565.

Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. Women in Management Review, 22(6), 482-496.

Women's Leadership in American History – Women in Politics (2008). Recuperado de http://www1.cuny.edu/portal_ur/content/womens_leadership/ women_ politics.html

Yin, R.K. (2003a). Applications of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2003b). Case study research: Design and methods (3ra ed.). Thousand Oaks,

CA: Sage.

# EVOLUÇÃO TEMÁTICA DOS ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO FEMININO

*LEA CRISTINA SILVA BOMFIM*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, SÃO CRISTÓVÃO (BRASIL).*

*(LEACRIS.BOMFIM)*

*RIVANDA MEIRA TEIXEIRA*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, CURITIBA (BRASIL).*

*(RIVANDATEIXEIRA@GMAIL.COM)*

*LUDMILLA MEYER MONTENEGRO*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, SÃO CRISTÓVÃO (BRASIL).*
*(LUDMILLA2907@GMAIL.COM)*

## PROPOSTA E TESE CENTRAL

Por décadas, os estudos sobre empreendedorismo e mulheres foram marcados pela naturalização de um discurso que representava a mulher como menos capaz de empreender, mas a partir dos anos 90, pesquisadores mais atentos perceberam a tendência e passaram apontar vários aspectos limitantes das pesquisas. Foi também nesta década que a pesquisa ganhou corpo e passou a reconhecer o empreendedorismo como um fenômeno de gênero (Ahl & Marlow, 2012; Jennings & Brush, 2013). Mas, por outro lado, os pressupostos epistemológicos utilizados ao longo dos anos, segundo Ahl e Marlow (2012), foram acríticos,o que contribuiu para que o empreendedorismo feminino não elevasse seu *status* de subárea do empreendedorismo.

Diante desse cenário, estudos com uma perspectiva crítica apelam aos pesquisadores para ampliarem o foco para além do binômio masculino-feminino e, com isso, mudar o rumo das pesquisas nessa área com o intuito de escapar de um

‘beco sem saída’ (Ahl,2006; Ahl &Marlow, 2012; Alh & Nelson, 2010). No entanto, compreender como os estudos recentes estão sendo conduzidos,considerando o processo evolutivo de construção do conhecimento, não é uma tarefa fácil sem que o campo de pesquisa seja monitorado de modo a revelar a teia invisível existente entre as diversas interações temáticas.

É nesse sentido que o mapeamento realizado nesta pesquisa tem a contribuir com a mudança desejada e necessária no modo de produção do conhecimento gerado até agora, uma vez que evidencia a situação atual e tendências, podendo ainda gerar *insights* para pesquisas futuras.

## METODOLOGIA

Neste estudo foi utilizada a abordagem bibliométrica proposta por Cobo*et al.* (2011) que combina ferramentas de análise de desempenho e ferramentas de mapeamento de ciência, as quais foram utilizadas para analisar o subcampo de pesquisa do empreendedorismo feminino, detectar e visualizar seus subdomínios conceituais (tópicos, temas ou áreas temáticas) e sua evolução.

No primeiro momento buscou-se na *Web ofSciente (WoS)* todas as publicações internacionais, no período 1986-2016, que tivessem os termos *“wom?nentrepreneur** ou *female entrepreneur** e *entrepreneurship*no título, nas palavras-chave e nos resumos de documentos. Foram retornados 1.046 artigos em inglês e destes, após selecionadas as revistas com Fator de Impacto (FI) a partir de 1.0, calculado pelo *Journal Citation Report – JCR* e realizado o pré-processamento,restaram 470 artigos.

A unidade de análise selecionada no estudo em questão são “termos ou palavras”. Assim, as palavras foram codificadas e organizadas em grupos temáticos e todos os documentos foram segregados segundo os períodos estabelecidos para a análise longitudinal (ver figura 1): Período 1: 1986- 1995; Período 2: 1996-2005;

Período 3: 2006-2010; Período 4: 2011-2016. Após procedeu-se a redução de dados, definido os tamanhos máximo e mínimo da rede em respectivamente em 8 e 4, a criação de rede de co-ocorrência de palavras, a clusterização e a criação dos mapas estratégicos, tornando possível a visualização das redes temáticas.

Para a análise de conteúdo das publicações foi utilizada a ferramenta SciMAT – *Sience Mapping Analyis Software Tool* (Cobo*et al.,* 2012) que posicionou os temas no diagrama estratégico (ver figura 2) de acordo com a respectiva importância segundo os critérios de densidade e centralidade (Callon, Courtial & Laville, 1991).

Os resultados foram classificados em quatro categorias e posicionados no diagrama estratégico(Cobo, Lopez-Herrera, Herrera-Viedma&Herrera, 2011; Callon, Courtial&Laville, 1991; Martinez Cobo, Herrera & Herrera-Viedma, 2014), conforme figura 3, considerando que os temas motores possuem altas densidade e centralidade sendo, portanto importantes para o a construção do campo científico; os temas periféricos são considerados bem desenvolvidos e isolados dos outros temas e de pouca importância para o desenvolvimento do campo; os temas emergentes ou decadentes são pouco desenvolvidos seja em função da emergência ou decadência de questões; já os temas básicos são os temas importantes para o campo, porém pouco desenvolvidos (Sánchez*et al.,* 2014).

## ACHADOS

O **período 1** (1986-1995) foi marcado por ontologia objetivistae métodos de investigação que olham para as diferenças médias, implicando em consequente generalizações com predominância de temas relacionados ao sucesso e *performance*, mas com foco em diferenças entre homens e mulheres e possíveis comportamentos discriminatórios evidenciando a prática discursiva de homens e mulheres como essencialmente diferentes. No entanto, observou-se também que o padrão de

normalidade oriundo de um determinismo biológico de décadas passadas, como já observou Gomes *et. al.*(2014), é questionado ainda que timidamente.

O **período 2**(1996-2005) foi também marcado por ontologia objetivistae métodos quantitativos de pesquisa, também com as subtemáticas sucesso e *performance*, porém enaltecendo o empreendedorismo como instrumento de crescimento econômico. Por outro lado, percebeu-se uma evolução teórica quando se constatou estudos se contrapondo ao posicionamento epistemológico dominante ao abordar o gênero como uma construção social no contexto do empreendedorismo, e neste momento, o aprofundamento acerca das motivações de mulheres para empreender revelou a importância de se considerar também fatores não econômicos, sendo esta uma grande contribuição do empreendedorismo feminino para o empreendedorismo geral.

No **período 3** (2006-2011) ainda predominou abordagens objetivistas, principalmente ao comparar diferenças entre homens e mulheres quanto à propensão de empreenderem, enaltecendo as dificuldades por elas enfrentadas para iniciar e administrar o próprio negócio. Mas também se constatou, nesta época, que o empreendedorismo é um fenômeno cuja construção de gênero não pode ser negligenciada.

No **período 4** (2012-2016), os estudos mais recentes (2016) revelam que houve uma ampliação dos fatores contextuais relacionadas à pesquisa sobre empreendedorismo feminino, o que pode ser reflexo da compreensão de que o processo de construção de gênero é cada vez mais reconhecido como fundamentalmente importantepara o avanço das teorias. Nesse sentido importar salientar que, neste período, o reconhecimento de que o empreendedorismo não é mais apenas um meio para o desenvolvimento econômico, mas também social (Ahl*et al.,* 2016). Daí a emergência do empreendedorismo social, porém nesse contexto,

não foi objeto de estudo a mulher como empreendedora social, mas sim como beneficiária de sistemas de facilitação à atividade econômica (Haugh&Talwar, 2016).

## IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA

Do ponto de vista teórico, ao que se evidencia, o que atrofiou o desenvolvimento do campo nas primeiras duas décadas do período ora estudado e consistiu em barreira para o avanço de novas abordagens e métodos de pesquisa foi o demasiado posicionamento epistemológico objetivista que assumiu o feminino e o masculino como algo que poderia ser mensurado com métodos estatísticos legitimados na ciência normal, negligenciando a construção do gênero. Mudar isso implica em reconhecer que as pesquisas precisam ser mais explicativas, críticas e políticas.

Este estudo mostra o quanto a pesquisa nessa área evoluiu, mas a preocupação com a subteorização de alguns autores (Mirchandani, 1999; Ahl & Marlow, 2012; Ahl, 2006; James, 2012) é pertinente, embora já se observem esforços em ampliar posições epistemológicas e teorizar os estudos para que os resultados sejam mais consistentes. Acredita-se que trabalhos empíricos que sejam realizados com base em posicionamentos epistemológicos diversos, bem como com articulações teóricas robustas, para além do empreendedorismo, seja um caminho promissor às pesquisas futuras.

Este trabalho também sinaliza que é preciso um olhar mais atento do pesquisador no sentido de ampliar os horizontes de pesquisa, buscando não somente periódicos especializados em empreendedorismo, mas também em outras fontes, a exemplo, o *Gender Work and Organization, Organization, Journal of Business Ethics*, *Gender Society,* entre outros, que também têm contribuído com o estudo de empreendedorismo e gênero.

## REFERÊNCIAS

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, p. 595–621.

Ahl, H., Berglund, K.,Pettersson, K.,&Tillmar, M. (2016). From Feminism To FemInc.ism: On the uneasy relationship between feminism, entrepreneurship and the nordic welfare state. *International Entrepreneurship and Management Journal*, p. 369-392.

Ahl, H.,&Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? *Organization*,19(5), p. 543–562.

Ahl, H., & Nelson, T. (2010).Moving forward: institutional perspectives on gender and entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. 2(1), p. 5-9.

Callon, M.,Courtial, J., &Laville, F. (1991).Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research. *Scientometrics*, p. 155-205.

Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5, p. 146–166.

Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2012). SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), p. 1609–1630.

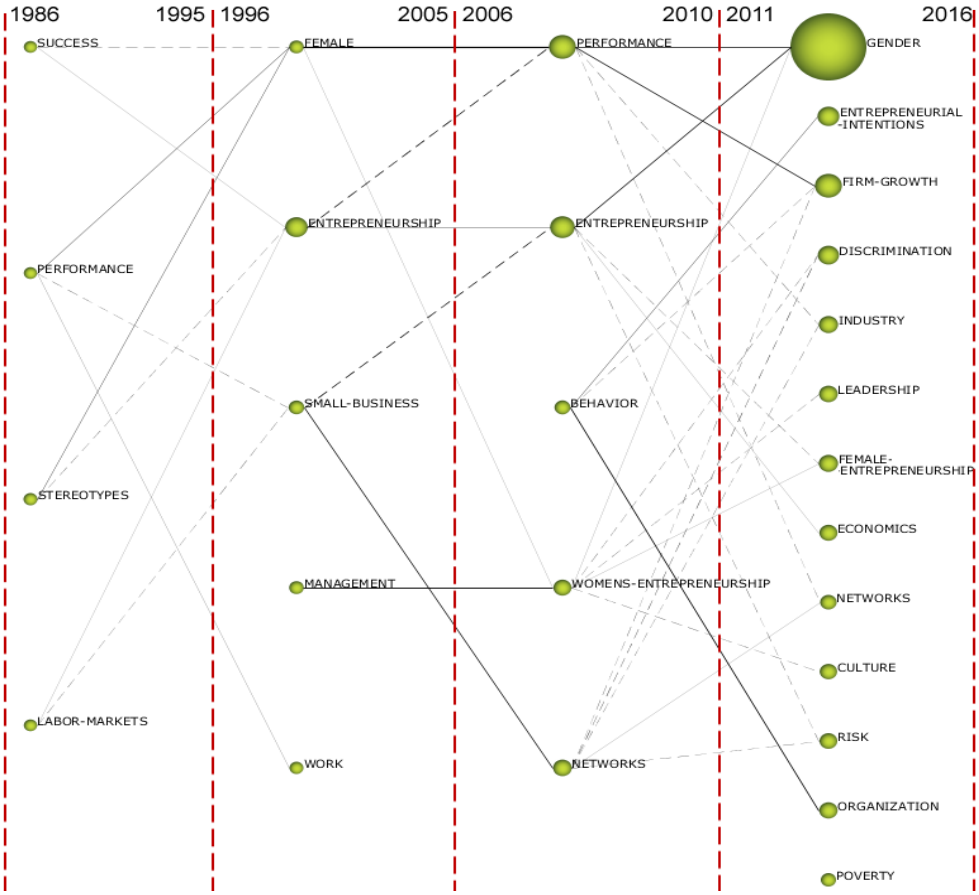
Haugh, H. M., &Talwar, A. (2016).Linking social entrepreneurship and social change: the mediating role of empowerment**.** *Journal of Business Ethics*, 133(4), p.643-658.

Mirchandani, K. (1999). Feminist insight on gendered work: New directions in research on women and entrepreneurship**.** *Gender, Work and Organization*, 6, p. 224–235.

Sánchez, M. Á. M., Herrera, M. D., Fernández, A. I. L., Gómez, M. H., & Herrera-Viedma, E. (2014). Unanálisis bibliométrico de la producciónacadémicaespañolaen la categoría de Trabajo Social del Journal Citation Report/A bibliometric analysis of Spanish production of Social Work category according to the Journal Citation Report. *Cuadernos de Trabajo Social*, *27*(2), 429.

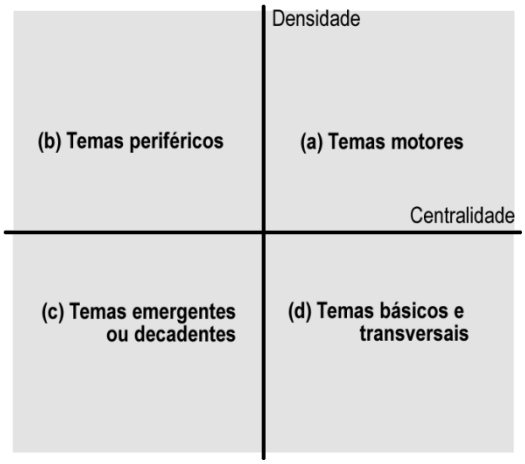
## Apêndice A

**Figura 1**. Mapa longitudinal da evolução temática entre 1986 e 2016



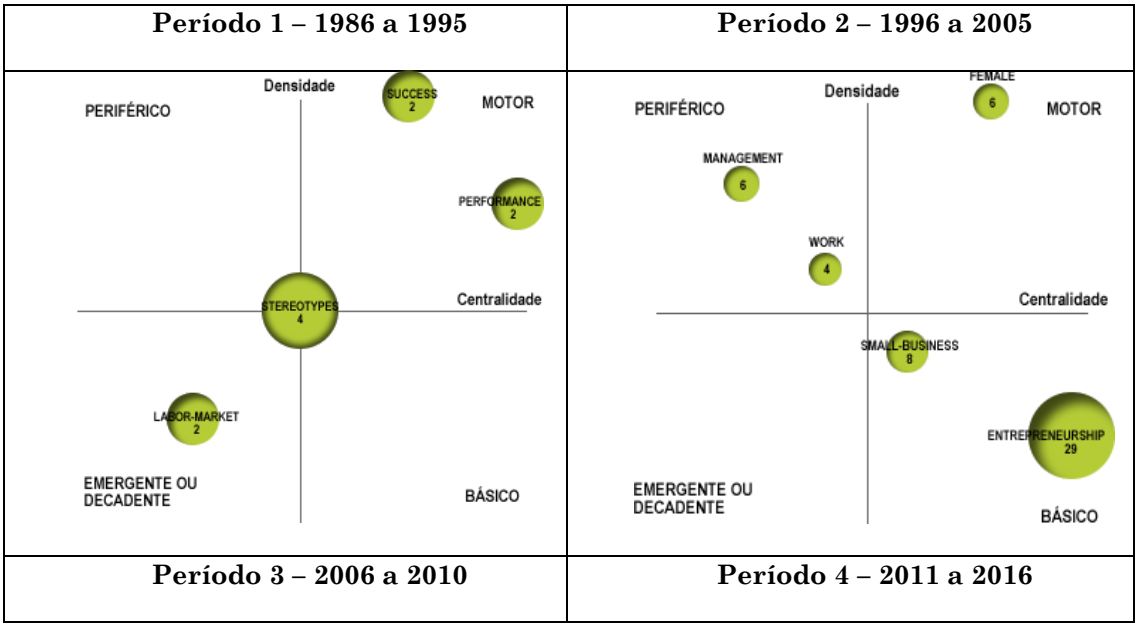

Fonte: SciMAT

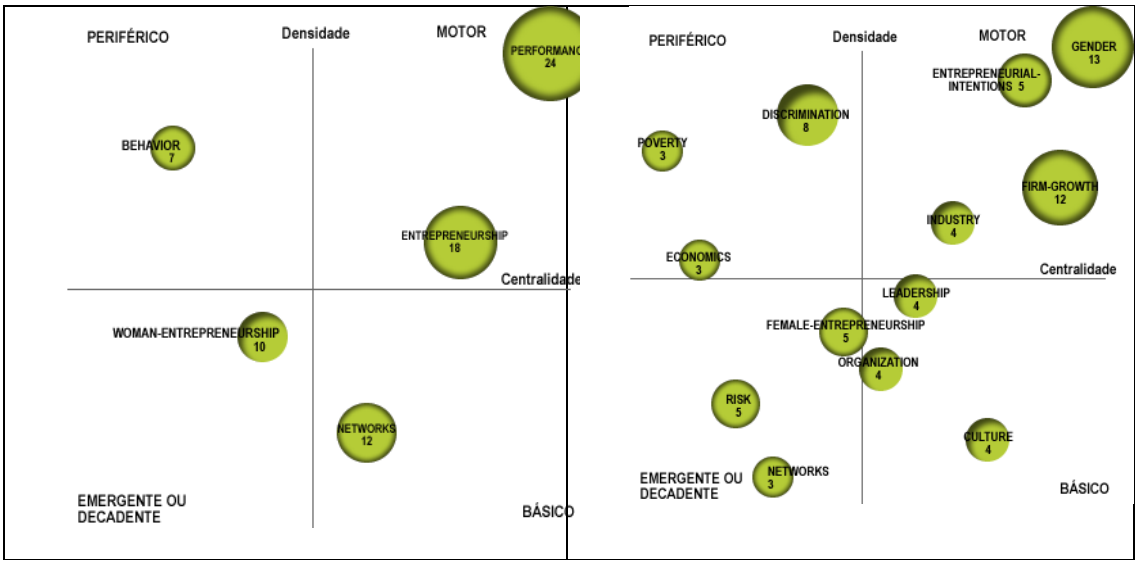
**Figura 2.**Diagrama Estratégico




Fonte: adaptado de Sánchez*et al.*(2014).

**Figura 3**. Diagrama estratégico por período






Fonte: SciMAT

# *EJE 3:*

# *Emprendimientos académicos, nuevas empresas y pymes basadas en el conocimiento y transferencia tecnológica*

# FEIRAGORA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LIGANDO FEIRANTES À CONSUMIDORES

CAIO FLÁVIO STETTINER

FATEC SEBRAE

(CAIO.STETTINER@FATEC.SP.GOV.BR)

CRISTIANE GRANGEIRO PEREIRA CALBO

FATEC SEBRAE

(CILYMILY@GMAIL.COM)

GABRIEL RATTO DOMICIANO

FATEC SEBRAE

(GABRIELRATTO96@GMAIL.COM)

JOÃO PAULO ROSO DA SILVA

FATEC SEBRAE

(JOAO.SILVA161@FATEC.SP.GOV.BR)

MAICK ROBERTO LOPES

FATEC SEBRAE

(MAICKLO@YAHOO.COM.BR)

Atualmente, se vivencia uma era em que a tecnologia e a conectividadeestão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, tornando-se tão evidentes que, segundo os insights do *Google Mobile Day*, os acessos à internet via *smartphones* estão se sobrepondo ao *desktop* tanto no Brasil quanto ao redor do mundo, e isso decorre de uma grande parcela da população que está sendo introduzida à rede por meio de seus dispositivos móveis.

O Brasil é o 5º maior mercado do mundo com 84 milhões de *smartphones* e os brasileiros, são os que mais investem tempo em navegação pela internet, sejam pelas redes sociais, aplicativos de comunicação, compartilhando fotos ou realizando pesquisas, segundo*Google Mobile Day* (2015).

A quantidade de clientes decepcionados com a experiência de compra presencial está crescendo. Conforme estudo realizado em nove países, identificou-se que quatro em cada dez pessoas alegam que comprar no varejo físico é uma obrigação e um terço dos respondentes, dizem não ter prazer em visitar lojas tradicionais. Outro ponto identificado, é que mais da metade dos consumidores, pensam em comprar diretamente dos fabricantes, em um futuro próximo, ou comprar de *players* de tecnologia como Google, Apple e Facebook, caso venham a se associar a varejistas locais para a entrega final. No geral, 71% dos clientes considerariam ignorar os lojistas tradicionais (INSTITUTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, CAPGEMINI, 2017).

Esta pesquisa revela a importância da tecnologia e da conectividade para a vida das pessoas. Dado o exposto, este trabalho relata o caso de uma *startup* de entrega de frutas, legumes, verduras (FLV) e produtos orgânicos, a Feiragora. Esta empresa utiliza-se de tecnologias móveis (aplicativo e loja virtual) para seus processos de compras, comunicação, atendimento e informações para contatar os entregadores (*Feirashoppers*), os feirantes e também para a entrega dos produtos adquiridos pelo consumidor de feiras.

As feiras livres, são consideradas além de uma atividade varejista, uma atividade cultural que ainda desempenham papel importante no abastecimento de alimentos nas cidades brasileiras (SANTOS E CORDEIRO, 2011).

Como característica predominante nas feiras livres, a maioria das transações envolvendo se realiza no livre mercado ou mercado *spot*, no qual preço, quantidade,

pagamento e entrega são definidos no momento e a transação não se prolonga no tempo. Outra característica, é o comum uso das transações via contratos informais, baseados em confiança e parceria (AZEVEDO e FAULIN, 2005).

Além de supermercados, os hipermercados e os *shopping centers* assumiram também papel importante na distribuição de mercadorias na cidade objeto deste estudo, fazendo com que muitos feirantes tenham a desconfiança que as feiras livres ou inovam sua atuação ou serão eliminadas do mercado (SATO, 2007).

Esta distribuição de mercadorias, conhecida como *LastMile,* é o verdadeiro desafio do comércio eletrônico, ou seja, encontrar métodos de entrega sensatos e economicamente viáveis (TORRES, 2012).

A *startup* Feiragora, visa auxiliar neste desafio, com a proposta de melhorar esta entrega. Para isso, a *startup* encontra-se em na etapa de validação, para posteriormente, caminhar para a concretização do modelo de negócio que se propõe.

## RELATO DA EXPERIÊNCIA - HISTÓRICO

A Feiragora trata-se de um aplicativo em que o consumidor de varejo realiza uma ordem de compra em alguma feira na cidade de São Paulo (orgânicas ou tradicionais) e os itens são entregues ao usuário em até duas horas da finalização da compra ou mediante agendamento.

O conceito de facilitar e otimizar, as compras em supermercados e feiraspara o consumidor final, teve sua origem, há três anos atrás, com a necessidade dos participantes deste projeto em otimizar o tempo gasto nas idas a estes varejos, bem como, na indisponibilidade momentânea de determinados itens em seu lar. No entanto o formato atual começou a tomar corpo como aplicativo de compra em feiras e pequenas mercearias no segundo semestre de 2015, sob sugestão do professor que lecionava a disciplina de Modelagem de Negóciosno curso superior de Gestão de Negócios e Inovação de uma instituição pública de ensino.

A ideia do negócio passou pelas etapas básicas de modelagem de negócio (modelagem Canvas e plano de negócios proposto pelo SEBRAE-SP) sendo inteiramente colocada em um aplicativo protótipo que funciona de forma incipiente para atender pedidos em baixa escala.

A referida instituição motiva os discentes a terem atitudes empreendedoras, disponibilizando professores da instituição, consultores do Sebrae-SP e de conselheiros externos para mentorias com o intuito de alcançar este objetivo.

O projeto passou, então, a ser uma extensão de uma atividade que um dos autores deste trabalho já realiza háquatro anos. Esta atividade refere-se aconsolidação das compras de um núcleo de consumidores (pessoas físicas), fazendo com que as compras sejam realizadas em grandes quantidades trazendo vantagens aos consumidores devido ao menor custo na aquisição e a comodidade nas entregas.

## PRINCIPAIS RESULTADOS

Com amodelagem e tração inicial do negócio, que ainda encontra-se em fase de validação, com visitas em feiras e seleção de parceiros para o negócio. Algumas necessidades e novas demandas e percepções por parte do público-alvo bastante específicas são exploradas.

As entregas estão sendo feitas pontualmente, porém com objetivo de testar a ideia de operação proposta (Apêndice 1) pelos fundadores. Consiste, em unir as informações de um cliente interessado em uma compra em feira, a localização desta (orgânica ou tradicional) nas imediações desse usuário, e a disponibilização dessas informações a um *Feirashopper* disposto a se deslocar à feira escolhida pelo usuário, realizar a compra dos produtos e a entrega final.

As primeiras entregas estão surgindo por meio de um grupo teste, em torno de 40 pessoas. Um mapeamento dessas pessoas e das feiras no entorno delas já foi realizado. Além disso, há uma comunicação em fase avançada com possíveis

parceiros, tais como feirantes da regiãoe acordos com duas feiras: uma que atua com FLV tradicionais e outra com orgânicos.

A divulgação, portanto, é feita ainda de maneira restrita, pois nesta fase inicial, o crescimento se dá de maneira controlada, evitando-se a perda da qualidade no atendimento. Entretanto, já foi possível perceber que nos primeiros contatos há uma grande receptividade e requisição do serviço. Também chamou a atenção de um famoso *reality show* de empreendedores que está ocorrendo no Brasil, o *SharkTank*, que foi ao ar em outubro de 2016, com participação na modalidade piloto (orientação aos inscritos).

Outro motivo da cautela ao crescimento do serviço, diz respeito a ter uma quantidade limitada de *Feirashoppers* (cinco no momento), o que dificulta a entrega rápida.

Com os testes realizados, verifica-se a necessidade de se alinhar a quantidade de estoques entre os comerciantes e o aplicativo, devido aos estoques e a demanda serem flutuantes, esta atualização deverá ocorrer de forma momentânea diretamente no aplicativo.

Outro ponto a ser trabalhado refere-se a limitação da região de entrega, já que para se cumprir o prazo estipulado (2 horas), sem dispor de estoques, veículos próprios, centros de distribuição ou qualquer local de armazenagem, e propiciar ao usuário a sua satisfação em ser atendido na sua necessidade de ter esse produto fresco em seu lar, deve-se atuar com uma região limite de entrega pertencente a um raio de 2 quilômetros da feira ao usuário.

## LIÇÕES CHAVES DERIVADAS DESSA *STARTUP*

Iniciar um empreendimento, requer uma série de cuidados para evitar a sua morte prematura, especialmente no Brasil que é um país bastante burocrático e com ciclos regulares de crise em vários segmentos da economia.

A Feiragora ensina através da prática, dentre as várias lições citadas abaixo, a importância de um planejamento minucioso e da importância de se adequar uma metodologia de formação de empresa. Por meio dessa metodologia (montagem do quadro de negócios – *Business ModelCanvas* – e validação pelo cliente por meio de um protótipo), evitou-se investir grandes somas de dinheiro em um negócio ainda em formação e sem um modelo de negócio totalmente testado e replicável a ponto de gerar grande demanda.

Especificando, algumas lições aprendidas nesse projeto foram:

1. Procura de mentores na faculdade e profissionais de mercado para o acompanhamento do projeto, ainda na fase de ideação;

2. Importância da metodologia da modelagem: utilizamos o método de validação pelo cliente (*Business ModelCanvas* em detrimento do Plano de Negócios clássico);

3. Verificação e validação das hipóteses em campo;

4. Montagem do protótipo alfa (com funcionalidades bem simples);

5. Colocação do protótipo para teste;

6. Coleta de resultados e monitoramento para avançar ou rearticular (pivotar);

7. Experiência e afinidade dos autores com o segmento.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. *Comercialização na agricultura familiar*. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. (Orgs.). *Gestão integrada da agricultura familiar*. São Carlos: Edufscar, 2005.

BLANK, S. *Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande empresa*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

GOOGLE BRASIL. Google Mobile Day. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=19n9u5fo-zc>. Acesso em: 24 de out. 2016.

INSTITUTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA CAPGEMINI. *Pesquisa conduzida pela Capgemini revela que um terço dos consumidores prefere lavar louças a visitar lojas físicas*. Disponível em:

<https://www.br.capgemini.com/noticia/pesquisa-conduzida-pela-capgemini-revela-que-um-terco-dos-consumidores-prefere-lavar-loucas>. Acesso em: 16 de mar. 2017.

ROSA, C. A. *Como elaborar um plano de negócios*. Brasília: Sebrae-NA; Sebrae-MG, 2013.

SANTOS, J.M.O. ;CORDEIRO, P.R.O. *Feiras livres em Uberlândia (MG): Uma abordagem histórica, espacial e cultural*. Revista Geográfica de America Central, Número Especial, p. 1-13, 2011.

SATO, L.; *Processos Cotidianos de Organização do Trabalho na Feira Livre.* Psicologia & Sociedade, Ed. Especial 1, p. 95-102, 2007.

TORRES, A. M. M.; *O E-Consumidor Verde: Impactos na Distribuição Física e no Mundo Postal.* Escola Superior de Aveiro - IPAM - The Marketing School, 2012.

APÊNDICE 1

Imagem 1: Demonstração do fluxo de operação da *startup*Feiragora

FEIRAGORA: MARKETPLACE 4 LADOS
ESTOQUE
FIDELIDADE
(compra)
Feirantes
COMPRA
ENTREGA
CUSTOMER SERVICE
Clientes
Feirashopper
PROPAGANDA
PESQUISA
ESCOLHA
Produtos
(anunciantes)

# INTENÇÃO EMPREENDEDORA E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

*DRA. VANESSA NUNES DE SOUSA ALENCAR VASCONCELOS*

*CENTRO UNIVERSITÁRIO UNINOVAFAPI, BRASIL.*

*UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ (UESPI), BRASIL.*

*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE), BRASIL.*

*(VANESSAALENCAR@UNINOVAFAPI.EDU.BR)*

*DRA. CRISTIANE DREBES PEDRON*

*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE), BRASIL.*

*(CDPEDRON@GMAIL.COM)*

*DRA. AMELIA SILVEIRA*

*UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC), BRASIL.*

*(AMELIASILVEIRA@GMAIL.COM)*

Os estudos sobre empreendedorismo, em seus primóridos, abordavam aspectos econômicos e legais. Passaram a abordar também questões comportamentais, ao longo do tempo. Como consequência houve uma evolução expressiva nas pesquisas sobrecomportamento empreendedor, figurando entre outros aspectos, a intenção empreendedora. Ajzen (1991, p. 181) afirma que as "intenções são utilizadas para capturar os fatores motivacionais que influenciam no comportamento e são indicadores de que as pessoas estão dispostas a tentar ou a se esforçar para executar este comportamento". A intenção empreendedora representa a propensão individual ao desenvolvimento de atividades e ações que uma pessoa planeja e desenvolve no sentido de criar e implantar um novo negócio. Na literatura do tema

dois modelos se destacam: *Entrepreneurship Event Model* ou Modelo Evento Empreendedor (MEE) deShapero e Sokol (1982),e *Theory of Planned Behavior* ou Teoria do Comportamento Planejado (TCP), de Ajzen (1991). MEE define que a decisão de empreender tem origem na percepção de viabilidade e de desejabilidade (SHAPERO e SOKOL, 1982). A TCP postula que as atitudes pessoais, normas subjetivas e o controle do comportamento percebido influênciam a intenção empreendedora (AJZEN, 1991). Esses modelos partem do pressuposto que a intenção empreendedora deriva de variáveis cognitivas e mensuram a influências dessas na criação de uma nova empresa (LANERO; VÁZQUEZ; MUÑOZ-ADÁNEZ, 2015). Schlaegel e Koenig (2014) analisaram e compararam estes dois modelos: MEE e TCP. Lortie e Castogiovanni (2015) revisaram a literatura de base e apresentaram sugestões para orientar futuras pesquisas na área de intenção empreendedora.Liñán e Fayolle(2015) apresentaram análise de citação, tipificações de estudos e de temáticas do assunto, categorizando as principais áreas e identificando temas pesquisados nestas categorias. Santos, Martins e Silveira (2016), por meio de estudo bibliometrico, adotaram a Lei de Zipf e o Modelo de Reinert para classificar e categorizar constructos e propor modelo preliminar com base nos prinicipais constructos analisados para oportunizar a continuidade dos estudos neste tema. Emerge destes estudos (SCHLAEGEL; KOENIG, 2014; LORTIE; CASTOGIOVANNI, 2015; LIÑÁN; FAYOLLE, 2015; SANTOS; MARTINS; SILVEIRA, 2016)o entendimento de que a intenção empreendedora é um dos precursores do comportamento empreendedor quanto ao ato de criar uma empresa. E que diversos estudos sobre intenção empreendedora têm considerado os estudantes universitários como potenciais empreendedores, uma vez que ao concluírem seus estudos superiores necessitam encontrar uma ocupação. Assim, o autoemprego, ou seja, a criação de uma empresa aparece como uma alternativa

disponível e viável à escolha de carreira. Portanto, verifica-se que há conexão entre intenção empreendedora e a intenção de escolha de carreira. Pode-se afirmar, também, que a criação de empresas por graduados do ensino superior é respaldada pelos órgãos de fomento, visto que esses têm desenvolvido políticas públicas para esse fim (LANERO; VÁZQUEZ; MUÑOZ-ADÁNEZ, 2015). Alinhado a esse contexto observa-se na literatura internacional a existência de estudos que abordam a criação de uma empresa como uma decisão de carreira. Estes estudos adotam a *Social Cognitive Career Theory* ou Teoria Sócio Cognitiva de Desenvolvimento de Carreira (TSCDC) de Lent, Brown e Hackett (1994), no sentido de investigar a intenção empreendedora (LIGUORI, 2012; LANERO; VÁZQUEZ; MUÑOZ-ADÁNEZ, 2015; PFEIFER, ŠARLIJA, ZEKIĆ SUŠAC, 2016). A TSCDC é considerada uma referência na literatura sobre comportamento profissional (LIGUORI, 2012) e seu foco de análise é explicar os processos individuais de controle pessoal que exercem influência sobre os processos comportamentais relacionados ao desenvolvimento de carreira (LENT; BROWN; HACKETT, 1994). Essa teoria compartilha com a TCP e o MEE os princípios que estabelecem o encadeamento de variáveis cognitivas, intenções e comportamento como parte central do processo de desenvolvimento de carreira (LANERO; VÁZQUEZ; MUÑOZ-ADÁNEZ, 2015). A TSCDC define o processo de escolha de carreira como uma sequência de interesse, intenção e comportamento. Procurando contribuir para a ampliação e a consolidação deste campo teórico, a presente pesquisa tem como objetivo mensurar a intenção empreendedora junto aos estudantes universitários de uma IES, sob a perspectiva do processo de escolha de carreira.Para tanto, para a intenção empreendedora, além dos pressupostos da TCP (AJZEN, 1991) foram considerados os estudos de Bird (1988) e de Thompson (2009). Para os construtos da TSCDC (LENT; BROWN; HACKETT, 1994, LANERO; VÁZQUEZ; MUÑOZ-

ADÁNEZ, 2015). Para o comportamento empreendedor inicial e o interesse empreendedor foram adotados Lanero et al. (2015) e Pfeifer, Šarlija, Zekić Sušac (2016). Aqui se ressalta que esta pesquisa considera um novo entendimento que fundamenta o tema e desafio metodológico para a investigação em intenção empreendedora. Hipóteses foram definidas e testadas, sendo o método quantitativo e descritivo. Questionário estruturado foi adotado para a coleta de dados, tendo havido pré-testagem deste instrumento. Os procedimentos estatísticos foram utilizados para análise de dados, incluindo MEEempregando o método de quadrados mínimos parciais (SEM-PLS). A MME é técnica que visa superar os desafios para entendimento da complexidade das relações entre construtos (LIGUORI, 2012).Estudantes de todos os cursos oferecidos pela IES selecionada foram considerados no momento de coleta de dados, sendo que a amostra contemplou quase 500 respondentes. Os resultados da pesquisa evidenciam significância para a relação entre a Intenção Empreendedora e Comportamento Empreendedor Inicial, confirmando a H1: A intenção empreendedora está positivamente relacionada ao comportamento empreendedor inicial. Este resultado está de acordo com Ajzen (1991) quando afirma que a intenção empreendedora impacta positivamente no comportamento empreendedor, sendo seu principal fator preditor. E, também de acordo com Lanero et al. (2015), visto que este afirma que a intenção empreendedora tem um efeito positivo e direto no comportamento empreendedor inicial. Os resultados mostram ainda que a pesquisa confirmou o impacto direto do interesse empreendedor na intenção empreendedora e no comportamento empreendedor inicial, bem como o impacto indireto do interesse empreendedor no comportamento empreendedor inicial mediado pela intenção empreendedora por meio da sustentação das hipóteses H2: O interesse empreendedor está positivamente relacionado à intenção empreendedora; H3a: O

interesse empreendedor impacta positivamente no comportamento empreendedor inicial; e H3b: indiretamente mediado pela intenção empreendedora. Este resultado é semelhante aos estudos de Lanero, Vázquez e Muñoz-Adánez (2015) quanto à percepção sobre a influência do interesse empreendedor na preferência profissional individual pela carreira empreendedora. A TSCDC aponta a sequência interesse, intenção e comportamento como etapas do desenvolvimento de carreira (LENT; BROWN; HACKETT, 1994), sendo que a referida sequência correspondeu ao àintenção empreendedora, ao comportamento empreendedor inicial e ao interesse empreendedor (LANERO; VÁZQUEZ; MUÑOZ-ADÁNEZ, 2015). A conclusão é de que a pesquisa demonstrou um excelente poder explicativo dos fenômenos, caracterizando o alcance do objetivo da pesquisa. O uso da Modelagem de Equações Estruturais adotando o método de quadrados mínimos parciais (SEM-PLS) permitiu avaliar a significância para a relação entre: (1) intenção empreendedora e comportamento empreendedor inicial; (2) interesse empreendedor e intenção empreendedora; (3) interesse empreendedor e comportamento empreendedor inicial. A conclusão é de que os resultados obtidos sustentam o uso da TSCDC (LENT; BROWN; HACKETT, 1994) no âmbito do empreendedorismo, consistindo em mais uma área na qual a TSCDC pode ser aplicada (LIGUORI, 2012). Como contribuição, estima-se que os resultados dessa pesquisa sejam relevantes, principalmente, para a academia. Na prática, especificamente, pode amparar gestores em IES no sentido de se voltar para o constante e sistemático desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à carreira empreendedora, com a identificação dos fatores que explicam a intenção empreendedora visando o comportamento empreendedor inicial e o interesse empreendedor. E, naturalmente, apoiando a elaboração e implantação de

estratégias para o desenvolvimento da intenção empreendedora, do autoemprego e do aumento da taxa de empreendedores.

**REFERÊNCIAS**

AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** v.50, p.179–211, 1991.

BIRD, B. J. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. **Academy of Management Review**, v.13, p.442-453, 1988.

LANERO, A., VÁZQUEZ, J.L, MUÑOZ-ADÁNEZ, A. Un modelo social cognitivo de intenciones empreendedoras en estudiantes universitários. **Anales de Psicologia** v.31, n.1, p.243–259, 2015.

LENT, R. W.; BROWN, S. D. HACHETT, G. Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance, **Journal of Vocational Behavior** v.45, p.79–122. 1994.

LIGUORI, E. W. **Extending social cognitive career theory into the entrepreneurship domain:** entrepreneurial self-efficacy's mediating role between inputs, outcome expectations, and intentions**.** Doctoral dissertation, University of South Florida, 2012.

LIÑÁN, F.; FAYOLLE, A. A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analysis, and research agenda**. International Entrepreneurship and Management Journal**, v.11, n.4, p.907-933, 2015.

LORTIE, J.; CASTOGIOVANNI, G. The theory of planned behavior in entrepreneurship research: what we know and future directions. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.11, n.4, p.935-957, Dez. 2015.

PFEIFER, S., ŠARLIJA, N., ZEKIĆ SUŠAC, M.Z. Shaping the Entrepreneurial Mindset: Entrepreneurial Intentions of Business Students in Croatia. **Journal of Small Business Management** v. 54, n.1 p.102-117, 2016.

SANTOS, E. B. A.; MARTINS, F. S., SILVEIRA, A. Intenção empreendedora: categorização, classificação de construtos e predição de modelo. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 40, Costa do Sauipe, 2016. **Anais**... Costa do Sauipe: ANPAD, 2016.

SCHLAEGEL, C.; KOENIG, M. Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integrating of Competing Models. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n.2, p.291-332, 2014.

SHAPERO, A.; SOKOL, L. The social dimensions of entrepreneurship. In: C.A. Kent, D.L. Sexton and K.H. Vesper (Eds.) **Encyclopaedia of Entrepreneurship.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p.72–90, 1982.

THOMPSON, E. R. Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and

Development of an Internationally Reliable Metric. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.33, n.3, p.669-694,2009.

# LA INSTALACIÓN EN UNA INCUBADORA DE EMPRESASDESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPRENDEDORES TECNOLÓGICOS.

*SÁNCHEZ ROSSI, MARIA ROSA,*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL*

*D´JORGE, MARIA LUCIA;*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL*

*(LUDJORGE@HOTMAIL.COM)*

*QUIROGA, OSCAR*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL*

.

**RESÚMEN**

La localización de una empresa es una decisión estratégica,resultado de un proceso de búsqueda y análisis de información sobre múltiples aspectos. El objetivo de este trabajofueidentificar los motivos por los cuales los emprendedores tecnológicos deciden localizar su empresa en una incubadora y, en particular, dentro de un Parque Tecnológico.Para ello se llevó adelante una investigación de tipo descriptivamediante la realización de encuestas a los emprendedores incubados en el Parque Tecnológico Litoral Centro (PTLC. Santa Fe, Argentina).El estudio realizado muestra que, los motivos de localización están relacionados con ciertas características propias de la incubadora, tales como la infraestructura ylos servicios brindados, así como también por la mejor imagen corporativa de las EBTs como consecuencia de su decisión de instalación en el Parque Tecnológico.

## MARCO CONCEPTUAL

La ponencia se estructura de la siguiente manera: en la primera sección, se presenta una síntesis de las teorías de localización industrial, analizando aquellas investigaciones cuyo objeto de estudio son las empresas de base tecnológica. En la segunda sección, se describe brevemente la metodología utilizada, para luego presentar los resultados obtenidos en el trabajo de campo y finalmente se muestran las conclusiones alcanzadas en el estudio.

La localización de una empresa es una decisión estratégica, y como tal, es el resultado de un amplio proceso de búsqueda y análisis de información. La ubicación elegida para situar la empresa afecta numerosas actividades de la firma, influenciando el futuro de la compañía.

Se trata de un campo de investigación propio de la geografía industrial, de la cual surgen numerosas teorías que intentan explicar los criterios en los que se apoyan las empresas al enfrentarse a esta decisión.

Los primeros estudios, entre los cuales se pueden incluir a la teoría clásica y contemporánea, consideran al territorio como un elemento estático del entorno, el cual puede promover o dificultar el accionar de una empresa.

Como consecuencia de la importancia del desarrollo de la innovación para el crecimiento de una región, surgen nuevos aportes desde la geografía industrial tendientes a explicar la relación entre innovación y territorio, con una visión del territorio como elemento dinámico. En este sentido, se destacan los aportes del *Groupe de RechercheEuropéenpour les MilieuxInnovateurs(GREMI)* a través del concepto de "medio innovador". De manera complementaria, Castells(1992) desarrolla el concepto de medios de innovación tecnológica, estableciendo cinco categorías de medios: complejos industriales de innovación tecnológica (concentraciones industriales que

contienen además centros de investigación tecnológica), ciudades científicas (concentraciones de centros de investigación), parques tecnológicos (zonas industriales dedicada a productos relacionados con las nuevas tecnologías), centros metropolitanos (ciudades donde se localizan las mayores concentraciones de industrias de alta tecnología del mundo), y polos tecnológicos regionales, (concentraciones de centros tecnológicas e industrias promovidas por el sector público).

*Estudios de localización de Empresas de Base Tecnológica (EBT)*

Los estudios de geografía industrial centrados en la localización de EBT, plantean que éstas generalmente se concentran en núcleos o áreas más o menos visibles; destacándose el "*Silicon Valley*" (en California) y la "Ruta 128" (en Boston), como dos espacios geográficos con una alta concentración de emprendedores tecnológicos.

Los estudios realizados en Europa señalan que las mayores concentraciones de EBT se dan alrededor de centros de investigación. A raíz de esta situación, surgen dos corrientes o grupos de investigadores: los que centran su trabajo en analizar las características de los centros de investigación que atraen a las EBT y aquellos focalizados en conocer las consecuencias de dicha localización.

En relación a los primeros, se destacan los trabajos de Audrestch y otros (2005), Link y Scott (2005) y Motohashi (2005), realizados en Alemania, Estados Unidos y Japón. Estos autores, exponen que las principales características de los centros de investigación que atraen a las empresas de base tecnológica, están relacionadas con el acceso al conocimiento y experiencia en aspectos técnicos como comerciales (a través de las oficinas de vinculación).

En relación a los segundos, los resultados no son claros ni generalizables; encontrándose investigaciones que concluyen sobre los efectos positivos para la

empresa que decide esta localización, como así también, investigaciones con resultados opuestos.

*Caracterización del Parque Tecnológico Litoral Centro*

En la ciudad de Santa Fe, se encuentra localizado uno de los parques tecnológicosmás reconocido de Argentina. Se trata del Parque Tecnológico Litoral Centro[3], en el cual se realizaron las consultas a los emprendedores tecnológicos que decidieron instalarse en su incubadora.Cuenta con un predio de 31 hectáreas, en las cuales brinda diversos servicios diferenciados de acuerdo a la etapa del proyecto. Se distingue un área de Pre-incubación, Incubación, Pre-Radicación y predios para la Radicación. A lo largo de estos años, han pasado por el Parque, 44 empresas; actualmente hay 14 incubadas y 2 radicadas.

## METODOLOGÍA

A partir de la revisión de la literatura existente, se pudo profundizar sobre las investigaciones realizadas sobre la temática hasta el momento, descubriendo así la ausencia de estudios que analicen la decisión de localización considerando la opinión de los emprendedores.

**Con el fin de analizar la problemática desde esta perspectiva, se aplicó un cuestionario semi-estructurado a todos los emprendedores incubados en el Parque Tecnológico Litoral Centro de la ciudad de Santa Fe, Argentina. En el Anexo 1, se presenta la ficha técnica de la investigación.**

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió al procesamiento de la información recolectada, utilizando como soporte el software Dyane 4.

## RESULTADOS

[3]Creado por iniciativa del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina (CONICET) en la década de los noventa, administrado por una Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria con un capital accionario distribuido entre los sectores científico (Universidad Nacional del Litoral), gubernamental (el Gobierno de la Provincia de Santa Fe; la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe y de Paraná); y empresarial (Confederación General de la Industria y Confederación General Económica).

Con el fin de identificar los motivos por los que los emprendedores decidieron radicarse en el Parque Tecnológico Litoral Centro, se solicitó que indicaran las razones que los condujeron a tomar tal decisión. Para responder a esta pregunta, el emprendedor debía escoger y priorizar tres de las seis opciones presentadas.

Del cuestionario aplicado a las empresas incubadas en el Parque Tecnológico Litoral Centro, se obtuvo en términos generales que los motivos por los cuales optan por radicarse en este lugar están relacionados con los servicios de la incubadora, la imagen corporativa, y por último, la infraestructura y equipamiento disponible.

Los servicios y la infraestructura, son propios del accionar de la incubadora y pueden evaluarse de manera objetiva; mientras que la imagen corporativa lograda a partir de la localización requeriría de un estudio adicional, de naturaleza cualitativa, enfocado en la estrategia comunicacional de cada empresa.

Para evaluar la percepción de los emprendedores sobre el desempeño de la incubadora, se indagó sobre la calificación (de 1 a 10, siendo 10 la puntuación más alta) que le otorgaban a la infraestructura y a los servicios prestados[4]. Los resultados muestran que los aspectos mejor evaluados fueron la infraestructura (9,27), la información sobre eventos (8,72) y el asesoramiento recibido (8,63); y con una baja puntuaciónaparecen el acceso a institutos de investigación (5) y contactos con posibles clientes/proveedores (5,09).Al indagar sobre los servicios que les gustaría añadir a la oferta de la incubadora, se destacan la posibilidad de contar con un banco de inversiones y la ampliación de la oferta de capacitaciones referidas a la gestión de empresas.

En el Anexo 2 se presentan los resultados completos de las variables analizadas.

[4]Para evaluar los servicios se indagó la percepción sobre: atención y asesoramiento, información sobre eventos, contactos con posibles clientes, período de permanencia, costo de permanencia, horario y días de funcionamiento, capacitaciones y acceso a institutos de investigación.

## CONCLUSIONES

La localización de una empresa es una decisión estratégica resultado de un amplio proceso de búsqueda y análisis de información sobre numerosos aspectos.

El objetivo de este trabajo consistió en indagar acerca de los motivos por los cuales las empresas de base tecnológica incubadas en el Parque Tecnológico Litoral Centro optaron por localizarse allí.En este sentido, se concluye que los motivos están relacionados con características propias de la incubadora (infraestructura y servicios) y con beneficios adicionalesgenerados por la propia localización (imagen corporativa).

El reconocimiento de factores propios del desempeño de la incubadora permite adecuar la oferta de servicios a los requerimientos de los emprendedores. De igual modo, la imagen corporativa valorada por los emprendedores se presenta como un interesante indicio de que amerita un estudio futuro.

Esta investigación arroja luz sobre los motivosque tienen en cuentalos emprendedores tecnológicos alradicarsu empresa dentrode una incubadora, aportando elementos para la gestión de las incubadoras al momento de atraer emprendedores tecnológicos a su entorno.

## BIBLIOGRAFÍA


- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Warning, S. (2005). University spillovers and new firm location. Researchpolicy, 34(7), 1113-1122.
- Aydalot, P. (1989). Technological trajectories and regional innovation in Europe. In: Aydalot, P., Keeble, D. High technology industry and innovative environments: the european experience. London: Routledge.
- Barquette, S. (2002). Factores de localización de incubadoras y empresas de nueva tecnología. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm.

28, 2002, pp. 51-71. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Bogotá, Organismo Internacional.

- Benko, G., y Lipietz, A. (1994): Las regiones que ganan, Ed. Alfons el Magnàmim, Generalitat Valenciana, Valencia
- Castells, M. (1992): "Génesis y estructura de los medios de innovación tecnológica industrial: un análisis comparado", Quaderns de Tecnologia. Innovació. Cultura, Societat, Instituto Catalán de Tecnología.
- Coduras, A., Urbano, D., Rojas, A., Martínez, S. (2008). The Relationship Between University Support to Entrepreneurship with Entrepreneurial Activity in Spain: A GEM Data Based Analysis. International Advances in EconomicResearch, 14, 395-406.
- Dorfman, N. (1983). Route 128: the development of a regional high technology economy. ResearchPolicy, 12, pp. 299-316.
- Keeble, D. (1989). High-technology industry and local environments in the United Kingdom". In: Aydalot, P., Keeble, D. High technology industry and innovative environments: the european experience. London: Routledge.
- Link, A. N., & Scott, J. T. (2005). Opening the ivory tower's door: An analysis of the determinants of the formation of US university spin-off companies. ResearchPolicy, 34(7), 1106-1112.
- Motohashi, K. (2005). University–industry collaborations in Japan: The role of new technology-based firms in transforming the National Innovation System. Researchpolicy, 34(5), 583-594.
- Perrín. J. C. (1974). Le développmentrégional (Coleção L' Economiste, no. 46). Paris: PUF.

- Vallmitjana-Palau, N. (2014). La Actividad Emprendedora de los Graduados IQS. UniversitatRamonLlull. Facultatd'Economia-IQS. Departament de Gestió Empresarial.

## ANEXO 1: FICHA TÉCNICA

| | |
|---|---|
| **Tipo de estudio** | Descriptivo |
| **Técnica de obtención de información** | Encuesta personal en el lugar de trabajo<br>Cuestionario Semiestructurado |
| **Población** | 14 Empresas incubadas en el Parque Tecnológico Litoral Centro de la ciudad de Santa Fe<br>11 cuestionarios efectivos |
| **Período** | Noviembre de 2015 |
| **Lugar de toma de información** | PTLC – Parque Tecnológico Litoral Centro – Ciudad de Santa Fe |
| **Análisis de datos** | Univariante |
| **Software de análisis estadístico** | Dyane 4. Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados. |

## ANEXO 2: CUADRO DE RESULTADOS

Tabla N° 1: Razones que justifican la localización en la incubadora

| Cod | Aspectos | Frecuencia | % s/total | % s/muestra |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Necesitaba ayuda para concretar el proyecto | 1 | 0,03 | 0,09 |
| 2 | Facilidad de acceso a financiación | 3 | 0,09 | 0,27 |
| 3 | Facilidad para acceder a contactos | 3 | 0,09 | 0,27 |
| 4 | Infraestructura/ Equipamiento | 7 | 0,22 | 0,64 |
| 5 | Imagen corporativa | 8 | 0,25 | 0,73 |
| 6 | Servicios de la incubadora | 8 | 0,25 | 0,73 |
| | Beneficio impositivo | 1 | 0,03 | 0,09 |
| | vinculación con sistema científico | 2 | 0,06 | 0,18 |
| Total | | 32 | 100,00% | 290,91% |
| Total muestra | | 11 | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°2 : Evaluación servicios de la incubadora

| | Aspecto a evaluar | Calficación Promedio |
|---|---|---|
| 1 | Infraestructura (espacios de trabajo). | 9,27 |
| 2 | Atención y asesoramiento por parte de los coordinadores/gerentes/gestores | 8,72 |
| 3 | Información sobre eventos de interés y convocatorias para la obtención de financiamiento. | 8,63 |
| 4 | Contacto con potenciales clientes y/o proveedores | 5,09 |
| 5 | Período de permanencia | 8,27 |
| 6 | Costos de permanencia | 8,45 |
| 7 | Horarios y días de funcionamiento. | 9,18 |
| 8 | Capacitaciones | 6 |
| 9 | Acceso a institutos de investigación | 5 |
| 10 | Otro/a (especifique) | 6,3 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 3: Servicios que le gustaría añadir a la oferta de la incubadora

| Cod | Aspectos | Frecuencia | % s/total | % s/muestra |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Oferta de capacitaciones referidas a la gestión de empresas | 6 | 18,18% | 54,55% |
| 2 | Banco de inversiones propio de la incubadora | 8 | 24,24% | 72,73% |
| 3 | Más coordinadores/ consultores | 3 | 9,09% | 27,27% |
| 4 | Mejor acceso a clientes /proveedores | 4 | 12,12% | 36,36% |
| 5 | Ampliar el espacio de trabajo actual | 5 | 15,15% | 45,45% |
| 6 | Mejor acceso a institutos de investigación /universidad | 3 | 9,09% | 27,27% |
| 8 | Otros Servicios | 4 | 12,12% | 36,36% |
| **Total** | | 33 | 100,00% | 300,00% |
| Total muestra | | 11 | | |

Fuente: Elaboraciónpropia.

# *EJE 4:*

# *Gestión de pymes y empresas familiares. (Marketing, innovación, finanzas y estrategia)*

# FATORES DE MORTALIDADE RELACIONADOS AO DIRIGENTE, À ORGANIZAÇÃO E AO AMBIENTE DA PEQUENA EMPRESA: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO VAREJO DE VESTUÁRIO

*ALEXANDRE FARIAS ALBUQUERQUE*

*UFMS*

*(ALEXANDRE.FARIAS@UFMS.BR)*

*EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO*

*EESC/USP*

*(EDESFI@SC.USP.BR)*

## INTRODUÇÃO

No final da década de 1980, a sobrevivência das pequenas e médias empresas (PMEs), enquanto parte relevante da economia, ainda estava em debate. Motta e Bresser-Pereira (2004) acreditavam que os sistemas sociais mal organizados, como as PMEs, provavelmente desapareceriam e seriam substituídos por grandes organizações burocráticas. Apesar do domínio social das grandes empresas burocráticas, a PME não desapareceu e sua relevância é conhecida em todo o mundo (BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009).

Como parte de uma nova percepção da importância social e econômica das PMEs e da alta taxa de mortalidade que enfrentam, os pesquisadores começaram a estudar os principais fatores que contribuem para o fechamento das PMEs (FRESE *et al.*, 2002, KEEBLE;WALKER 1994, LUSSIER 1996). Esses estudos começaram a fornecer os conhecimentos necessários para uma gestão eficaz por parte dos dirigentes de pequenas empresas, mas também para ajudar os governos, instituições públicas e privadas a compreender as PMEs.

Porém, a sistematização dos fatores determinantes do sucesso e do encerramento relacionados ao dirigente, organização e ambiente da pequena

empresa, ainda é uma tarefa que carece de pesquisas (BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009; STROTMANN, 2007).

Além da baixa uniformidade dos fatores de mortalidade, as pesquisas do tema ignoram as especificidades das pequenas empresas, como também o estágio do ciclo de vida que a empresa se encontra, isto é, o momento do encerramento da empresa.

Durante muito tempo se imaginou que a gestão da pequena empresa deveria ser similar à das grandes empresas. Entretanto, estudos têm demonstrado que a pequena empresa necessita de um tratamento distinto, pois é diferente das grandes, possuindo algumas características que são típicas apenas do pequeno empreendimento (JULIEN, 1997; TORRÈS, 2004; TORRÈS; JULIEN, 2005).

Os estudos sobre o ciclo de vida organizacional (CVO) também ajudam a distinguir a pequena da grande empresa, mesmo sabendo que nem todos os estudos estão focados nas empresas pequenas (GREINER 1998; MILLER; FRIESEN, 1984; QUINN; CAMERON, 1983). Logo, presume-se que os estudos sobre o CVO podem esclarecer aspectos úteis à Administração, até agora pouco abordados, principalmente, aqueles relacionados aos fatores de mortalidade de pequenas empresas (ESCRIVÃO FILHO*et al.*, 2017).

Considerando-se o contexto apresentado, é objetivo deste artigo descrever os fatores de mortalidade relacionados ao dirigente, a organização e ao ambiente da pequena empresa e a mudança de importância desses fatores ao longo dos estágios do ciclo de vida das PMEs.

Este trabalho de pesquisa é dividido em quatro seções: (1) introdução, (2) métodos de pesquisa, (3) principais resultados (4) conclusões.

Qual é o estado da arte sobre os fatores de mortalidade ea relação com odirigente, a organização e o ambiente da pequena empresa?

A partir do estudo sistemático, duas classificações dos fatores de mortalidade foram identificadas na literatura: a primeira focada nos aspectos internos e externos e a segunda relacionada ao dirigente de pequenos negócios, aos aspectos organizacionais e ambientais (BRUDERL; PREISENDORFER; ZIEGLER, 1992; MACHADO; ESPINHA, 2005; ROGOFF; LEE; SUH, 2004; STEN, 1998). Por semelhanças entre as classificações, os fatores podem ser classificados em três categorias: dirigente, organização e ambiente.O quadro 1exibe as fontes bibliográficas em ordem cronológica que foram usadas para identificação dos fatores de mortalidade na literaturae composição dos quadros2 e 3.

Também é importante visualizar cada fator de mortalidade no momento do fechamento da PME ao longo dos estágios do ciclo de vida e suas características típicas. Optou-se por caracterizar até o estágio 2, pois os estágios iniciais são característicos das PEse onde se concentram os altos índices de mortalidade (quadro4) (ADIZES 1990, 1997, 1998;CHURCHILL; LEWIS 1983; GALBRAITH 1982; GREINER 1998; MILLER; FRIESEN 1984; O'NEILL *et al.,* 1987; SCOTT E BRUCE 1987; STEINMETZ 1969).

## MÉTODOS DE PESQUISA

Foram estudadas sete empresas do varejo de vestuário da cidade de São Carlos. Três empresas em atividade (EA, EB, EC): uma, tem cinco lojas e está no mercado há 32 anos (EA); a outra, também tem cinco lojas e está em atividade há 20 anos (EB); e a terceira tem uma loja e está no mercado há 20 anos (EC).

Uma empresa foi encerrada por vontade própria da dirigente depois de 24 anos no mercado (EG). E três empresas foram vendidas por insuficiência de capital, sendo uma delas franquia (EE). Uma permaneceu no mercado por 14 anos (EF) e as outras duas por quase 4 anos (ED, EE). A escolha de empresas em atividade é em

decorrência do sucesso e o insucesso serem pesquisados concomitantemente (MACHADO; ESPINHA, 2005).

Foram três as etapas do trabalho de campo: identificação das empresas, coleta e análise dos dados. O processo de coleta de dados, segunda etapa do trabalho de campo, passou por seis fases: contato com os proprietários-dirigentes, assinatura do termo de concordância e preenchimento de questionário, entrevista, transcrição da entrevistae aprovação da entrevista pelos proprietários-dirigentes.Foram feitas 22 entrevistas com 15 pessoas diferentes (proprietários, parentes dos proprietários, gerentes e ex-gerentes).

Após a aprovação das entrevistas, foi iniciada a terceira etapa: a análise de conteúdo, no intuito de descobrir: o ciclo de vida das empresas pesquisadas, suas características e os fatores que contribuíram para sua continuidade ou descontinuidade. Para analisar os dados das entrevistas e documentos, foram seguidos os cinco passos da técnica de análise de conteúdo proposta por Graneheim e Lundman (2004): 1- identificar as unidades de significado; 2- condensação; 3- gerar códigos; 4- criar categorias; 5- formular os temas.

## PRINCIPAIS RESULTADOS

A seção apresenta os resultados que emergiram da análise de conteúdo das entrevistas e de documentos, destacando um fator de cada categoria: experiência no setor e gerencial (dirigente), planejamento (organização) e concorrência (ambiente). Os quadros 5, 6 e 7 apresentam todosos fatoresidentificados nas entrevistas e sua importância em cada estágio.

O fator experiência no setor de negócio e no trabalho gerencial influenciou o desempenho das PME e confirma a revisão da literatura (DUCHESNEAU; GARTNER, 1990; LUSSIER; HALABI (2010); FRANCO-ÁNGEL PULIDO, 2010). A experiência no setor se mostrou importante em todas os estágios (0, 1 e 2) e a

experiência gerencial, apenas no estágio2.À medida que a PME cresce, o proprietário-gerente começa a se afastar das atividades operacionais, realizando mais atividades gerenciais.

O **fator planejamento** mostrou-se fundamental nos três estágios iniciais para a continuidade da pequena empresa.No caso do planejamento estratégico informal, os dirigentes refletiam, sobretudo, sobre a própria empresa e os concorrentes; depois tomavam decisões, implementavam e acompanhavam o resultado da ação estratégica. As estratégias ficavam armazenadas na mente dos dirigentes; nada era escrito. Essa característica do planejamento é consonante com a bibliografia pesquisada (GOLDE, 1986; JULIEN, 1997; LEONE, 1999).

A partir do estágio de existência (1) ganha importância o planejamento operacional formal, materializado pela elaboração da lista de compras, do orçamento e do estabelecimento das metas de vendas. No estágio de sobrevivência (2) foram incorporados mais dois instrumentos financeiros: o fluxo de caixa e o controle de contas a receber.Conforme dados bibliográficos, o planejamento tem pouca extensão (PERRY, 2001); o foco é restrito ao que é considerado essencial no momento (FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

O **fator concorrência**foi um dos fatores que contribuíram para a venda das empresas D, E, F no estágio 2.A empresa F "nadou de braçada" até o estágio 1. A partir do estágio 2, abriram mais "três ou quatro lojas" concorrentes da empresa F, "e a clientela começou a se espalhar", disse a dirigente. Como no bairro o consumidor mora perto da empresa, foi uma tendência natural a subdivisão do mercado. Esse resultado também é coerente com a pesquisa de Pascotto e Machado (2006), para quem a existência de muitos competidores com pouco poder é prejudicial ao desempenho da pequena empresa.A venda das empresas D, E, F no

estágio 2 confirma a proposta de Scott e Bruce (1987) de que a concorrência ganha importância no encerramento, quando a pequena empresa já demonstrou ser potencialmente viável. É nessa hora que novos entrantes serão atraídos para a indústria, segundo os autores.

## CONCLUSÕES

Este trabalho oferece uma singela contribuição da relação entre os fatores de mortalidades e os estágios do ciclo de vida da pequena empresa. A ideia do CVO evidencia as especificidades da pequena empresa em cada fase de seu desenvolvimento. Assim, os problemas típicos em cada estágio são identificados e, consequentemente, os fatores que podem ou não contribuir para sua sobrevivência. Dessa forma, pode-se inferir que o CVO possibilita uma melhor compreensão dos fatores que contribuem para a mortalidade das pequenas empresas. A importância do fator vai variar de um estágio para outro.

Os resultados fomentam um debate necessário sobre a eficácia dos esforços de treinamento empresarial para as pequenas empresas nascentes e maduras. As necessidades dos candidatos à criação de empresas são diferentes das necessidades de empresas nascentes que, por sua vez, diferem das necessidades das empresas maduras.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.

ADIZES, I. A eterna juventude. **HSM Management,** n.4, p.100-103, set./out. 1997.

ADIZES, I. É preciso mudar antes. **HSM Management,** n.11, p.64-68, nov./dez. 1998.

BATES, T. Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. **Journalof Business Venturing**,v.20, n.3, p.343-358, 2005.

BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. **InternationalJournalof Management Reviews**,v.11, n.2, p.127-148, 2009.

BRUDERL, J.; PREISENDORFER, P.; ZIEGLER, R. Survival chances of newly founded business organizations.**American Sociological Review**,v.57, n.2, p.227-242, 1992.

CARTER, R.; AUKEN, H. V. Small firm bankruptcy.**Journal of Small Business Management**,v.44, n.4, p.493-512, 2006.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L.The five stages of small business growth.**Harvard Business Review,** v.61, n.3, p.30-50, may/june, 1983.

DUCHESNEAU, D. A.; GARTNER, W. B.A profile of new venture success and failure in an emerging industry.**Journalof Business Venturing,**v.5, n.5, p.297-312, 1990.

DUTRA, I. V.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO . 27. 2003, Atibaia, **Anais...**Atibaia, 2003, p.1-16.

ESCRIVÃO FILHO. E. et al. Identifying SME mortalityfactors in thelifecyclestages: anempirical approach ofrelevantfactors for small business ownermanagers in Brazil. **Journalof Global EntrepreneurshipResearch**, v.7, n.5, p.1–15, 2017.

EVERETT, J; WATSON, J. Small business failure and external risk factors.**Small Business Economics**,v.11 n.4, p.371-390, 1998.

FERREIRA, L. F. F. et al. Fatores associados à mortalidade de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008, p.1-16.

FORSMAN, H. Business development success in SMEs: a case study approach. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n.3, p.606-622, 2008.

FOTOPOULOS, G.; LOURI, H. Location and survival.**Small Business Economics**, v. 14, n.4, p.311-321, 2000.

FRANCO-ÁNGEL, M.; PULIDO, D. U. El éxito de laspymesenColombia: unestudio de casos enel sector salud. **EstudiosGerenciales**, v. 26, n.114, p.77–96, 2010.

FRESE, M.; BRANTJES, A.; HOORN, R. Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: the roles of strategy, entrepreneurial orientation and the environment. **Journal of Developmental Entrepreneurship.**V.7 n.3, p.259-282, 2002.

FRESE, M.; GELDEREN, M. V.; OMBACH, M. How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success. **Journal of Small Business Management**,v.38, n.2, 2000.

GALBRAITH, J. The stages of growth.**Journal of Business Strategy**,v.3, n.1, p.70-79, 1982.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração.** São Paulo: Nova Cultural, v.9, p.7-34, 1986.

GRANEHEIM, U. H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. **Nurse EducationToday**, v. 24, p.105-112, 2004.

GRAPEGGIA, M.et al. Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 28. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008, p.1-14.

GREINER, L. E. Evolutions and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**,v.76, n.3, p.55-68, May/June 1998.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência de pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, v. 30, n.1, p.124-139, 2010.

JULIEN, P. A. **Lês PME bilanet perspectives**. 2.ed. Quebec: Economica, 1997.

KEEBLE, D.; WALKER, S. New firms, smallfirmsanddeadfirms – spatialpatternsanddeterminants in the United-Kingdom. **RegionalStudies**, v. 28, n.4, p.411–427, 1994.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LUSSIER, R. N. Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. **Journal of Small Business Management**, v. 1, n.2, p.10-17, 1996.

LUSSIER, R. N. PFEIFER, S. A cross national prediction model for business success.**Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.228-239, 2001.

LUSSIER, R. N. HALABI, C. E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model.**Journal of Small Business Management**, v. 48, n.3, p.360-377, 2010.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G.. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, v.3, n.1, p.51-64, 2005.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G.. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.4, p.131-153, 2010.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H.A longitudinal study of the corporate life cycle.**Management Science,** v. 30 n.10, p.161-1183, oct. 1984.

MIZUMOTO, F. M. et al. O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32. 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008, p.1-16.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: intention, ability e opportunity. **JournalofSmall Business Management**,v. 41, n.4, p.417-425, 2003.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática.**2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

O´NEILL, H. M.; SAUNDERS, C. B.; HOFFMAN, A. N. Beyond the entrepreneur: planning as the organization grows. **Business Forum**,v.12, n.4, p.38-40, 1987.

PASCOTTO, H.; MACHADO, H. P. V. Dificuldades de pequenas empresas do setor de serviços securitários nos primeiros anos de vida. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**,v.4, n.1, p.53-68, jan./abr., 2006.

PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Formação quântica de estratégia em pequenas empresas: uma proposta para empresas de base tecnológica. In: 3Es -

ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 3. 2007, São Paulo, **Anais...**São Paulo, 2011, p.1-14.

PERRY, S. C. The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U. S. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.201-208, 2001.

ROGOFF, E. G.; LEE, M. S.; SUH, D. C.Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success.**Journal of Small Business Management**, v. 42, n.4, p.364-376, 2004.

SCHEERS, L. V. SMEs' marketing skills challenges in South Africa. **African Journal of Business Management**, v.5, n.13, p.5048-5056, 2011.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business.**Long Range Planning**,v.20, n.3, p.45-52, 1987.

STEINMETZ, L. Critical stages of small business growth. **Business Horizons**,v.12, n.1, p.29-36, 1969.

STEN, J. Exit: success or failure? In: ICSB – CONFERENCE INTERNATIONAL COUNCIL OF SMALL BUSINESS, 43. 1998, Singapore.**Proceedings...**Singapore: [s.n.], 1998, 1 CD-ROM.

STEWART, K. S. Formal business planning and small business success: a survey of small business with an international focus. **Journal of American Academy of Business**,v.2, n.1, p.42-45, 2002.

STOREY, D. J. Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room. **International Small Business Journal**, v.29, n.4, p.303-321, 2011.

STROTMANN, H. Entrepreneurial survival.**Small Business Economics**,v.28, n.1, p.87-104, 2007.

TORRÈS, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **PiccolaImpresa/Small Business**, n.2, p.1.-12, 2004.

TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. SpecificityandDenaturingofSmall Business. **InternationalSmall Business Journal**, v. 23, n.4, p.355–377, 2005.

UCBASARAN, D. *et al.*The extent and nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism.**Journalof Business Venturing**,v.24 , n.2, p.99-115, 2009.

VALE, G. M. V.; GUIMARÃES, L. de O. *Embeddedness*, criação e mortalidade de empresas: a importância dos laços no mundo dos negócios. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 6. 2010, Recife, **Anais...** Recife, 2010, p.1-15.

VENKATARAMAN, S *et al.* Starting up in a turbulent environment: a process model of failure among firms with high customer dependence. **Journal of Business Venturing**,v.5, n.5, p.277-295, 1990.

WALKER, E.; BROWN, A. What Success Factors are Important to Small Business Owners? **International Small Business Journal**,v.22, n.6, p.577-594 , 2004.

WATSON, J.; EVERETT, J. E.Do small businesses have high failure rates? **Journal of Small Business Management**, v. 34, n.4, Oct., 2003.

WATSON, J. Failure rates for female-controlled businesses: are they any different? **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.3, p.262-277, 2003.

ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G. D.; DeCASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **JournalofSmall Business Managemen**, v. 37, n.3, p.1-14, 1999.

## ANEXOS

| | |
|---|---|
| 1. Duchesneau e Gartner (1990)<br>2. Venkataran*et al.*(1990)<br>3. Lussier (1996)<br>4. Everett e Watson (1998)<br>5. Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999)<br>6. Fotopoulos e Louri (2000)<br>7. Frese, Gelderen e Ombach (2000)<br>8. Lussier e Pfeifer (2001)<br>9. Perry (2001)<br>10. Frese, Brantjes e Hoorn (2002)<br>11. Stewart (2002)<br>12. Dutra e Previdelli (2003)<br>13. Morrison, Breen e Ali (2003)<br>14. Watson (2003)<br>15. Rogoff, Lee e Suh (2004)<br>16. Walker e Brown (2004) | 17. Bates (2005)<br>18. Machado e Espinha (2005)<br>19. Carter e Auken (2006)<br>20. Pascotto e Machado (2006)<br>21. Strotmann (2007)<br>22. Ferreira *et al.*(2008)<br>23. Forsman (2008)<br>24. Grapeggia*et al.*(2008)<br>25. Mizumoto*et al.*(2008)<br>26. Ucbasaran*et al.*(2009)<br>27. Guerra e Teixeira (2010)<br>28. Lussier e Halabi (2010)<br>29. Machado e Espinha (2010)<br>30. Vale e Guimarães (2010)<br>31. Scheers (2011)<br>32. Storey (2011) |

**Quadro 1. Fontes bibliográficas do tema "mortalidade e sucesso" de MPEs"**

| Fatores de mortalidade da categoria dirigente | Autores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Número de Citações | | | | | | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 |
| Características individuais | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Experiência gerencial e no setor de negócio | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Habilidades gerenciais | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nível educacional | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Laços sociais | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Idade | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conhecimentos gerenciais | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valores | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Decisão voluntária | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Motivação para abertura | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gênero | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Fatores de mortalidade da categoria organização | Autores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Número de Citações | | | | | | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 |
| Planejamento formal | 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recursos das áreas funcionais | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestão da informação | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Composição societária | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tamanho (porte) | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidade de inovação | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Idade da empresa | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estágio no CVO | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estrutura organizacional | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tipo de estabelecimento | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolvimento de projetos de negócio | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Quadro 2. Fatores de mortalidade das categorias “dirigente” e “organização”**

| **Fatores de mortalidade da categoria "ambiente"** | **Autores** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Número de Citações | | | | | | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | 1 | 2 |
| Condições económicas | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Clientes | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Concorrência | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Setor de negócio | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acesso a financiamento | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aconselhamento profissional | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Localização | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pertencer a grupos minoritários | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fornecedor | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Carga tributária | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acesso a novas tecnologías | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Legislação | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Morte do sócio | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Furto e/ou assalto | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Incêndio | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Falta de sucessores | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vendas ao governo | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fraude/desastre | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Transações entre empresas | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aspectos específicos de franquia | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Quadro 3. Fatores de mortalidade da categoria "ambiente"**

| ESTÁGIO | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| GÊNESIS (ZERO) | É o de preparação para abertura da empresa. É uma aspiração do proprietário-dirigente que tem uma ideia de negócio e enxerga a possibilidade de satisfazer uma necessidade ou desejo do mercado-alvo. |
| EXISTÊNCIA (UM) | Marca o início da luta para obtenção de consumidores e produção de resultados pela pequena empresa. É um teste de mercado para o produto. O proprietário-dirigente procura formar um nicho de mercado na tentativa de tornar a empresa viável. |
| SOBREVIVÊNCIA (DOIS) | Demonstra sua viabilidade econômica. A empresa tem clientes e eles estão satisfeitos com o produto e a geração de caixa começa a ficar equilibrada. Nesse estágio, o dirigente terá que tomar uma decisão importante: se permanece no estágio atual sem grandes investimentos de tempo e capital ou se faz a opção pelo crescimento em tamanho e rentabilidade e parte para o próximo estágio. |

**Quadro 4. Estágios do Ciclo de Vida da Pequena Empresa**

| Fatores relacionados ao Dirigente | | | Estágios do ciclo de vida | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Gênesis (0)** | **Existência (1)** | **Sobrevivência (2)** |
| Características individuais | | Visão de Negócio | X | X | X |
| | | Dedicação | | X | X |
| | | Disposição | | X | X |
| | | Persistência | | X | X |
| | | Correr risco com segurança | | | X |
| | | Disciplina | | | X |
| Experiência | | Experiência no setor | X | X | X |
| | | Experiência em gestão | | | X |
| Conhecimento gerencial | | Finanças | | X | X |
| | | Marketing e estrutura organizacional | | | X |
| Habilidades | Técnica | Compras | X | X | X |
| | | Negociação | | X | |
| | | Finanças, informática e vendas | | X | X |
| | Humana | | | | X |
| | Conceitual | | X | X | X |
| Atitudes | Identificação de uma oportunidade de negócio | | X | X | X |
| | Motivos pessoais e familiares para abertura e manutenção do negócio | | X | X | X |
| | Valores | | X | X | X |
| | Apoio financeiro | | X | X | X |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Laços sociais fortes | Apoio gerencial | | | X |
| | Apoio moral | X | | |
| | Apoio operacional | | X | |

**Quadro 5 – Fatores de mortalidade relacionados ao dirigente que necessitam de alto monitoramento**

| Fatores de Mortalidade relacionados aos Aspectos Organizacionais | | | Estágios do ciclo de vida | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gênesis (0) | Existência (1) | Sobrevivência (2) |
| **Tecnologia** | De Informação | | X | X | X |
| | De Segurança | | | | X |
| | Inovação | Produto | | X | X |
| | | Processo | | X | X |
| | | Marketing | | X | X |
| **Estrutura organizacional** | Baixa especialização | | | X | X |
| | Centralização | | | X | X |
| | Mecanismo de coordenação | Autocoordenação | | X | |
| | | Supervisão direta | | X | X |
| | | Supervisão indireta | | | X |
| | Comunicação informal | | | X | X |
| **Planejamento** | Estratégico informal | Matriz produto-mercado | X | X | X |
| | | Estratégia competitiva | X | X | X |
| | Operacional formal | Lista de compras | | X | X |
| | | Meta de vendas | | X | X |
| | | Orçamento | | X | X |
| | | Fluxo de caixa | | | X |
| | | Contas a receber | | | X |

**Quadro 6. Fatores de mortalidade relacionados à organização que necessitam de alto monitoramento**

| Fatores Ambientais | | Estágios do ciclo de vida | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Gênesis (0)** | **Existência (1)** | **Sobrevivência (2)** |
| **Clientes** | Relacionamento baseado na amizade e confiança | | X | X |
| | Fidelidade | | X | X |
| | Inadimplência | | X | X |
| **Concorrência** | | | | X |
| **Fornecedores** | Exigência de valor mínimo de compra (grandes fábricas) | | X | X |
| | Melhora das condições de pagamento | | X | X |
| **Condições econômicas** | Crescimento econômico | X | X | X |
| | Sazonalidade | | X | X |
| **Carga tributária** | | | X | X |
| **Assessoria externa** | TI | | | X |
| | Arquitetura | | | X |
| | Publicidade | | | X |
| | Gestão | | | X |
| **Acesso a crédito** | Linha p/capital de giro | | | X |
| | Investimento | | | X |
| **Furto** | | | | X |
| **Franqueador** | Qualidade dos produtos | X | X | X |
| | Pontualidade na entrega | | X | X |
| | Reputação e imagem | X | X | X |
| | Contrato leonino | X | X | X |

**Quadro7. Fatores de mortalidade relacionados ao ambiente que necessitam de alto monitoramento**

# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EQUIPES DE DIREÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

*ENISE ARAGÃO DOS SANTOS*

*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, SP/ BRASIL*

***(ENISE.SANTOS@HOTMAIL.COM)***

*EDMILSON LIMA*

*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, SP/ BRASIL*

***(EDMILSONOLIMA@GMAIL.COM)***

Em um ambiente cada vez mais volátil e competitivo, em que as mudanças ocorrem muito rapidamente, as capacidades de renovação e transformação das organizações se fazem cada vez mais necessárias (Lopez, Peón & Ordáz, 2005) uma vez que essas organizações precisam se manter compatíveis com seu contexto. Uma forma encontrada por muitas organizações para reagir a estas mudanças é a adoção da aprendizagem organizacional (AO), cujo objetivo é adquirir continuamente novos conhecimentos que melhorem o desempenho (Ruas, Antonello, & Boff, 2006), e que tem sido objeto de estudos de profissionais em diversas áreas do conhecimento (Easterby-Smith, Burgoyne, & Araujo, 2001).

A AO já foi definida de inúmeras formas, porém, a maioria a define como uma mudança (cognitiva e/ou comportamental) na organização, que ocorre enquanto a organização adquire experiência, que por sua vez acaba por gerar novos conhecimentos na organização (Argote & Miron-Spektor, 2011). A aprendizagem associada ao conhecimento implica aquisição da compreensão, distribuição, interpretação das informações e construção da memória organizacional. Assim, a empresa criadora do conhecimento é aquela que possui a capacidade organizacional

de atrair, ampliar, explorar e criar de forma contínua e dinâmica novos conhecimentos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A AO em um contexto empresarial é uma questão estratégica e de sobrevivência para algumas empresas. Lidar com a aprendizagem nas organizações surgiu como alternativa para entender como ela se desenvolve internamente e, com isso, gerar vantagem competitiva que por sua vez é indispensável para sua permanência no mercado altamente competitívo (Henriqson & Kurek, 2011).

Para que as empresas consigam se desenvolver, podem formar um tipo específico de parceria, identificada como uma equipe de direção (ED), entendida como uma entidade dinâmica, cujas características comportamentais dos seus componentes podem apresentar variações consideráveis, de acordo com o desenvolvimento e o tamanho das organizações, principalmente em micro e pequenas empresas (Naffakhi, 2008). Vale ressaltar que nas pequenas empresas (PEs) a propriedade e a gestão frequentemente são unificadas, exercidas pelos proprietários-dirigentes da empresa que podem se organizar em uma ED para facilitar a gestão estratégica da empresa (Lima, 2004, 2007).

De um modo geral, as pequenas empresas são compostas por empreendedores familiares com pouco capital para ser investido em desenvolvimento de novos produtos ou serviços; atendem mercados locais ou regionais; e são muito dependentes de seu proprietário, que geralmente se envolve em todos os setores da organização, além de executar várias atividades operacionais, o que geralmente pode causar dificuldades em sua gestão.

Por enquadrar-se nessas características, escolheu-se para esse estudo uma pequena empresa  alimentícia localizada na cidade de Mogi das Cruzes, no Estado de São Paulo, com vistas a pesquisar seus aspectos organizacionais e processos de aprendizagem que resultem em vantagem competitiva para a empresa.

Estas pequenas considerações instigam importante questionamento: Como a equipe de direção em uma pequena empresa desenvolve a aprendizagem organizacional? Neste contexto, o objetivo da pesquisa foi examinar como uma ED de uma PE desenvolve a AO.

## MÉTODO

O delineamento proposto enquadra-se na categoria de pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, cujo método é o de estudo de caso (Yin, 2010).A unidade de análise é a ED de uma PE familiar, composta por três sócios que resolveram montar um negócio por necessidade, que possibilitasse aos três sobreviverem e terem uma ocupação profissional, e como surgiu a oportunidade na época de comprar um negócio pronto, decidiram adquiri-lo ao invés de começar outro empreendimento. A empresa atua no setor alimentício e está há 22 anos no mercado, oferecendo uma gama diferenciada de produtos ligados a *rotisserie*: massas artesanais, carnes, caldos, saladas, salgadinhos e sobremesas, além de pratos executivos diferentes servidos diariamente na hora do almoço. Com exceção das saladas, todos os pratos são oferecidos também na versão congelada, em diferentes tamanhos de porções. A escolha por esta empresa foi decorrente da proximidade geográfica, conveniência e disponibilidade para o estudo, bem como pela facilidade de coleta de dados (Henry, 2009).

Para estudar o processo de AO é relevante entender o contexto do estudo(Crossan, Lane & White, 1995; Takahashi, 2007; Yin, 2010). As três fontes de coleta de dados que foram utilizadas nesta pesquisa agregaram dados primários e dados secundários: análise de arquivos e documentos, observação participativa e entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado presencial com os três sócios, a fim de obter informações e alcançar determinados aspectos da realidade, verificando ações e

comportamentos mais profundamente do que analisando as categorias utilizadas pelos atores sociais.

Os dados coletados passaram por um processo de organização, em que ideias similares e diferentes foram reagrupadas, permitindo uma visão global sobre o pensamento individual e coletivo dos membros, segundo o modelo conceitual de Miles, Huberman e Saldaña (2014). As categorias de análise foram na ED em PE (composição, dinâmica e desempenho), na AO (informação, conhecimento e experiência) e o seu processo de aprendizagem (criação, retenção e transferência).

## RESULTADOS E CONCLUSÕES

Os sócios que compõem a ED tem formação em cursos superiores em Gestão de Negócios, Ciências da Computação eAdministração com Habilitação em Comércio Exterior. As experiências profissionais deles foram oriundas de empresas em outros ramos: dois sócios trabalharam em empresas automobilísticas no Japão por quatro anos, e o outro em um comércio familiar de roupas  por dois anos.

Com relação à composição societária, cada sócio possui um número de cotas iguais: 1/3 para cada sócio, sem sócio majoritário para preservar o capital inicial de cada um no empreendimento. Toda vez que ocorreu uma alteração no número de sócios, fato ocorrido por duas vezes, sempre adquiriram as partes dos sócios que acabaram por sair da sociedade, buscando manter a unidade do negócio restrita entre os três.

A equipe de direção trabalha por revezamento, pois enquanto um sócio descansa sábado, domingo e segunda feira, os outros dois ficam de plantão. Eles se encontram de quarta a sexta feira para tomarem as decisões estratégicas e operacionais; porém, todos tem autonomia para tomarem decisões operacionais, devido ao fato de conhecerem todas as atividades desenvolvidas pelos outros. Quanto à necessidade de decidir sobre algum assunto onde não tenham grande domínio ou experiência, entram em contato uns

com os outros, seja por telefone, internet ou a maneira mais comum, pelo aplicativo WhatsApp, de maneira a resolver o problema o mais rapidamente possível. Normalmente as quartas pela manhã eles se reúnem para se interarem e resolverem os problemas, e traçarem as metas para os líderes de área.

As relações de poder entre os sócios mantêm-se em equilíbrio em função do grau de responsabilidade das funções. Aprenderam a delegar após vários cursos, palestras e consultorias,pois verificaram a necessidade de dar autonomia, principalmente para os líderes, para uma eventual ausência dos sócios e para poderem se dedicar a outras atividades que necessitavam ser efetuadas e que por falta de tempo não eram feitas.

Todas as decisões estratégicas são tomadas após análise minuciosa, e definidas por consenso. Em algumas situações novas ou desconhecidas as decisões podem ter sido motivadas por tentativa e erro, ou apoiadas em copiar o que deu certo em outros negócios, ou ainda em ouvir sugestões de clientes de forma informal. Algumas decisões também foram tomadas de modo intuitivo, pois não possuíam experiência profissional sólida em outras empresas desse setor; porém, com o passar dos anos foram adquirindo experiência e chegaram ao ponto de decidirem mais por consenso ao invés de intuição ou tentativa e erro.

Com relação ao cenário atual, de grande recessão, já estão sentindo uma redução no número de clientes há pelo menos dois anos. Como todas as organizações brasileiras, as obrigações trabalhistas castigam demais o empresário, pois oneram em demasia a folha de pagamento.

O conhecimento adquirido é compartilhado entre a equipe de direção e com os colaboradores. Geralmente é disseminado de maneira oral e escrito, para alimentar e atualizar o banco de memória organizacional.

Todos os sócios têm bem claro, quais são as competências uns dos outros, e na divisão de tarefas cada qual ficou com a que se identificava e possuía as habilidades

necessárias. A continuidade do negócio se deu, segundo eles, pela construção do conhecimento coletivo e pela convivência diária, que foi aprimorada pela troca de experiências vividas na própria organização. Com relação às informações, ocorre de maneira rotineira entre os codirigentes além das reuniões semanais. Porem trocam poucas informações com os concorrentes somente aproveitando momentos informais em cursos ou palestras.

As experiências não são registradas por escrito, e somente são discutidas oralmente. Ações mal sucedidas ou fracassos são discutidos pela ED, analisados e esclarecidos para que não voltem a acontecer.

Do ponto de vista do conflito nas ED, visto a partir da obra seminal de Amason (1996),o conflito cognitivo deve ser encorajado, pois a tomada de decisão resultante terá maior qualidade e será mais efetiva, porque existirão maiores níveis de consenso e de aceitação afetiva. Tal fato pode ser comprovado pelo relacionamento entre os codirigentes que é de harmonia e sintonia, como resultado direto da convivência por 22 anos, e das relações familiares em estreito laço de amizade e companheirismo. Aprenderam a respeitar uns aos outros, evitando que os conflitos acabassem por interferir nas decisões, pois quando discordam de alguma decisão, os outros sócios negociam até que o resultado seja satisfatório para todos.

Onível de concordância entre a ED de uma empresa tem um alto grau de influência sobre como as coisas são feitas, estando diretamente relacionado ao desempenho organizacional(Lubatkin *et al.,*2006).Para exemplificar, quando decidiram abrir uma nova filial em outro local, partiram do pressuposto que com a experiência acumulada poderiam alcançar o sucesso esperado. A convicção da equipe de direção em expandir a empresa para outro local foi extremamente coesa e forte, porém os resultados apresentados não foram os esperados.

Há uma predominância da aprendizagem informal, que ocorre por meio das práticas diárias da vida empresarial, de maneira espontânea por meio de interações e relações dos colaboradores da empresa, tais como nos momentos de *coaching*, de *networking* com os colegas de trabalho e de fora do trabalho, em lideranças e trocas de informações em times de trabalho, que pode ser corroborado por Deakens e Freel (1998) e Zhang *et al* (2006).

Com relação ao processo de aprendizagem ressaltamos que o conhecimento é criado dentro da organização, sob a forma de novos produtos e serviços que possam enriquecer a satisfação do cliente, tais como: novas formas de pedidos e pagamentos, diferentes porções dos produtos, dentre outros. A retenção do conhecimento se dá através dos registros contínuos da composição dos produtos, gerando a memória coletiva, além de permitir a viabilização de todos aos conhecimentos existentes. Além disso, o conhecimento é disseminado através de troca de informações entre os sócios e seus colaboradores, e compartilhando as experiências passadas pelos componentes da ED.

Já a AO parece ocorrer através de percepções, conhecimentos e modelos mentais repartidos pelos codirigentes da ED que geram mudanças, que ocorrem quandoos tomadores de decisão aprendem juntos, compartilhando crenças e objetivos. Verifica-se então que a AO nesta PE é composta pela experiência compartilhada, pelo conhecimento acumulado e pela informação disseminada, características extremamente necessárias para que o processo de aprendizagem ocorra, segundo Elkjaer (2001) e Santana (2005).

Recomenda-se que, pelas limitações deste trabalho, outras pesquisas sejam realizadaspara explorar e aumentar a variedade de abordagens sobre os temas abordados. Assim, como proposta de continuidade e desdobramento, sugere-se, entre outras possibilidades, um estudo de casos múltiplos, compreendendo várias

pequenas empresas do setor de serviços, buscando com isso, uma singela generalização teórica, pelo contraste ou pela replicação de evidências, o que ajudaria na possibilidade de se conhecer um pouco mais o processo de aprendizagem organizacional em pequenas empresas brasileiras. Além disso, em termos de condução da pesquisa, sugere-se o uso do método etnográfico. Dada a possibilidade de aprofundamento concedida por ele, acredita-se que poderia contribuir muito mais no detalhamento sobre os elementos que influem em como os codirigentes das EDs aprendem.Outra possibilidade interessante, não contemplada neste trabalho, seria um levantamento amplo que explorasse a possibilidade de construção de um modelo explicativo das relações entre aprendizagem organizacional e orientação empreendedora nas pequenas empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS


Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, *39*(1), 123-148.

Argote, L., & Miron-Spektor, E., (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organizational Science,22* (5), 1123-1137.

Crossan, M. M. , Lane, H. W., & White, R. E. (1995). *Learning within organization.*Ontário: The University of Westem Ontario.

Deakins, D., Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, *5* (3), 144-155.

Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Araújo, L. (2001). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática.*São Paulo: Atlas.

Elkjaer, B. (2001) Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: Easterby-Smith, M., Burgoyne, J.; Araújo,L. *Aprendizagem Organizacional e*

*Organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.* São Paulo: Atlas.

Henriqson, E., & Kurek, J. (2011). As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo: o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes de aviação. In: Antonello, C. S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil.*Porto Alegre: Bookman, 440-462.

Henry, G. T. (2009). Practical sampling. In *Handbook of applied social research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Makron.

Lima, E. (2004). *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME.*Tese de Doutorado, HEC Montréal, Montréal. Disponível em: <http://home.furb.br/edmilsonlima>. Acesso em: 27 mar. 2015.

Lima, E. (2007). Visão Compartilhada, Equipe de Direção e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo MultiCaso e Internacional.*Revista de Negócios, 12*(4), 86-100.

Lopez, S. P., Péon, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005) Organization Learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, [S.l.], 12(3). 227-244.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006) Ambidexterity and Performance in small to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management, 32*(5), 646–672.

Miles, M.B., Huberman A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook.* Third edition, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Naffakhi, H. (2008). *Équipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain.*Sciences de Gestion de l'Université de NANCY 2 , p. 493.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa.* (2ª ed.) Rio de Janeiro: Campus.

Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências.*Porto Alegre: Bookman.

Santana, S. (2005). Modelo Integrado para o estudo da Aprendizagem Organizacional. Análise Social. *Revista do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa*, *11* (175), 367-391.

Takahashi, A.R.W. (2007). *Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo. SP. Brasil.

Yin, R.K.(2010). *Estudo de caso: planejamento de métodos.*(4 ed.) Porto Alegre: Bookman.

Zhang, M., Macpherson, A. & Jones, O. (2006). Conceptualizing the learning process in SMEs. *International Small Business Journal*, *24*(3), 299.

# A VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO:ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA CERÂMICA NO MUNICÍPIO DE JUSCIMEIRA – MT.

*RAMON LUIZ ARENHARDT*

*UNINOVE*

*( RAMON_ARENHARDT@HOTMAIL.COM)*

*JOÃO BOSCO ARBUÉS CARNEIRO JUNIOR*

*UFMT*

*( JBACJ@HOTMAIL.COM)*

*SOFIA INES NIVEIROS*

*UFMT*

*(SNIVEIROS@HOTMAIL.COM)*

*LETÍCIA PIRES DE SOUSA*

*UFMT*

*(LETICIA_20@HOTMAIL.COM)*

Os procedimentos utilizados em uma análise de viabilidade são diversos, a ideia central consiste em fazer projeções do futuro e estudar da evolução do dinheiro no tempo. Procedimentos estes que precisam ser estudados e analisados por seus gestores para saber se a empresa ganhará com seu investimento através de seu dinheiro no tempo. (Bruni, 2008).

Os empresários, gestores e analistas enfrentam um grande problema que é decidirquando investir ou não e a viabilidade de um novo projeto, seja ele de implantação ou aquisição. Muitos fatores devem ser levados em consideração, nessa decisão complexa, a qual deve ser estudada e analisada com muita cautela, e ainda com todos esses estudos, não se tem conhecimento se esse investimento geraria ou não um retorno no futuro realmente, pois aindahá muitas variáveis que não se podem prever. (Titman, & Martin, 2010; Born, 2009)

A incerteza na hora de se fazer um investimento nunca se perderá. Vários estudosbuscam pela resposta de que se esses investimentos aplicados de tempo, de recursos, como também os financeiros no futuro gerarão riquezas, ou seja, os fluxos de caixa superarão essescustos, pois têm-se que considerar também todos os riscos envolvidos no projeto, muitas empresas fracassam simplesmente por não considerar o nível de risco de seu investimento, por achar que seria possível administrá-lo e acabarem não conseguindo. (Bruni, 2008).

É de extrema importância a análise da viabilidade antes da implantação de um projeto, incluindo todos os riscos possíveis e retornos que podem ser obtidos, é imprescindível realizar todos os procedimentos para a percepção da viabilidade do projeto, para assim conseguir determinar qual a melhor decisão a ser tomada diante de todas as limitações.

*A indústria cerâmica apresenta um forte crescimento no país, com amplo desenvolvimento por todas as regiões, estimulando a geração de novas empresas do ramo de cerâmicas. O Brasil é o segundo maior produtor e consumidor mundial de produtos cerâmicos, superados em termos de volume pelo mercado Chinês. No Brasil o setor de revestimentos cerâmicos é constituído por 94 empresas, com 117 plantas industriais. Instaladas em 18 estados brasileiros, a maior concentração é em São Paulo e Santa Catarina e está em expansão a região Nordeste do país. (Cabral, Jr*et al*, 2008). No Estado do Mato Grosso o setor ainda é pouco explorado (ANFACER, 2016), mesmo com grande concorrência no setor devido à forte expansão de setores demandantes de cerâmicas, há espaço para todos. (SEBRAE, 2012).*

Diante destes fatos pergunta-se: Quais os procedimentos para avaliar a viabilidade deimplantação de uma indústria de cerâmica, no município de Juscimeira - MT?

Este trabalho tem como objetivo geral descrever os procedimentos para analisar a viabilidade de um empreendimento de indústria de cerâmica no município de Juscimeira/MT.

Nas tipologias da pesquisa o trabalho é classificado como descritiva, estudo de caso,analise documental e quantitativa. (Beuren, 2010; Martins,& Theóphilo, 2009)

## A EMPRESA

O surgimento desta indústria em Juscimeira é em função que os proprietários, já conduzem uma indústria cerâmica no município de Dom Aquino há mais de 20 anos,produzindo tijolos e lajotas de cerâmica.

O terreno foi doado pela prefeitura e o valor do investimento inicial da empresa foi de 5 milhões, sendo 3 milhões em maquinas e equipamentos e 2 milhões em construção. Também, se investiu 1,5 milhões de capital de giro, e terá capacidade total de 2 milhões de peças/mês. A projeção é que no primeiro ano a empresa utilize 50% de sua capacidade e projeta-se contratar 30 pessoas. No âmbito das alíquotas, a empresa está inscrita no lucro presumido recolhendo: (a) 0,65% de PIS; (b) 3% de CONFINS; e (c) 2,28% de IR e CSLL.

Todos os dados necessários para a pesquisa foram fornecidos pelo empresário. O quadro apresenta os produtos com que a empresa trabalha, a quantidade que ela vendeu, o valor do respectivo milheiro do produto, e a receita de cada item.

**Dados da receita**

| Produtos | Quantidade (milheiro) | Valor (milheiro) | Receita |
|---|---|---|---|
| Tijolos 6 furos | 3.200 | R$ 590,00 | 1.888.000,00 |
| Tijolos 8 furos | 10.000 | R$ 700,00 | 7.000.000,00 |
| Lajotas | 500 | R$ 1.200 | 600.000,00 |

Elaborado pelos autores, 2016

Os desembolsos da empresa são: contador R$ 24.000,00; demais gastos R$ 36.000,00; Gastos Fixos (água, luz e telefone) R$ 240.000,00 e Mão de obra mais encargos R$ 700.000,00. A empresa repassou informações adicionais como: Previsão que a receita crescerá 10% ao ano; insumos representam 40% da receita; e que a mão de obra crescerá 5%.

A projeção do Fluxo de Caixa Livre (FCL) representa uns dos pontos principais do processo de tomada de decisão da empresa, analisando se o projeto é capaz de gerar fluxos de caixa positivos, com capacidade para pagar as dívidas e os investidores. (Gitman, 2010; Araujo, 2010; Almeida*et.al*., 2010; Bruni, 2008; Titman,& Martins, 2010).

O valor da receita total é composta pela soma da receita dos três produtos o que totaliza R$ 9.488.000,00. Esta tem uma projeção de aumento de 10% nos anos seguintes para que possa ser considerado a correção dos preços e o aumento da participação no mercado.

Da receita a cada ano será abatido insumos onde estarão representados os gastos variáveis que totalizaram 40% desta, juntamente com a soma dos demais gastos. Os Gastos fixos representam a soma do gasto com contador, dos gastos fixos e da mão-de-obra, onde esta a partir do segundo ano terá um crescimento de 5%, devido ao fato de que empresa terá um aumento em sua produção e necessitará amplificar sua mão-de-obra.

O investimento de 3 milhões em maquinas e equipamentos é depreciado em 10% aoano, e o investimento de 2 milhões em construção é depreciado em 4% ao ano.

O imposto de renda é calculado sobre a receita com uma alíquota de 2,28% devido aofato da empresa fazer parte do lucro presumido.

O projeto foi financiado com recursos do FCO (Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste) a taxa de juros foi de 9,50% (taxa livre de risco) o empresário solicitou mais 6% (prêmio pelo risco). A taxa de desconto arbitrada é de 15,5%.

Projeção do Fluxo de Caixa Livre da Empresa

| | Ano 0 | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Receita | | R$ 9.488.000,00 | R$ 10.436.800,00 | R$ 11.480.480,00 | R$ 12.628.528,00 | R$ 13.891.380,80 |
| (-) Gastos Variáveis | | -R$ 3.831.200,00 | -R$ 4.210.720,00 | -R$ 4.628.192,00 | -R$ 5.087.411,20 | -R$ 5.592.552,32 |
| (-) Gastos fixos desembolsáveis | | -R$ 964.000,00 | -R$ 999.000,00 | -R$ 999.000,00 | -R$ 999.000,00 | -R$ 999.000,00 |
| (-) Depreciação | | -R$ 380.000,00 | -R$ 380.000,00 | -R$ 380.000,00 | -R$ 380.000,00 | -R$ 380.000,00 |
| (=) LAIR | | **R$ 4.312.800,00** | **R$ 4.847.080,00** | **R$ 5.473.288,00** | **R$ 6.162.116,80** | **R$ 6.919.828,48** |
| (-) IR | | -R$ 216.326,40 | -R$ 237.959,04 | -R$ 261.754,94 | -R$ 287.930,43 | -R$ 316.723,48 |
| (=) Lucro Liquido | | **R$ 4.096.473,60** | **R$ 4.609.120,96** | **R$ 5.211.533,06** | **R$ 5.874.186,37** | **R$ 6.603.105,00** |
| (+) Depreciação | | R$ 380.000,00 | R$ 380.000,00 | R$ 380.000,00 | R$ 380.000,00 | R$ 380.000,00 |
| (=) Fluxo de caixa Operacional | | **R$ 4.476.473,60** | **R$ 4.989.120,96** | **R$ 5.591.533,06** | **R$ 6.254.186,37** | **R$ 6.983.105,00** |
| (+/-) Investimento ou desinvestimentos em permanentes | -R$ 5.000.000,00 | | | | | |
| (+/-) Investimento ou desinvestimentos em capital de giro | -R$ 1.500.000,00 | | | | | R$ 1.500.000,00 |
| (=) Fluxo de caixa Livre | **-R$ 6.500.000,00** | **R$ 4.476.473,60** | **R$ 4.989.120,96** | **R$ 5.591.533,06** | **R$ 6.254.186,37** | **R$ 8.483.105,00** |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

O VPL é a lucratividade do investimento proposto, calculou-se utilizando o valornegativo do investimento total da empresa, e descapitalizando os fluxos de caixa a valorpresente, através da taxa de retorno. Para o cálculo do VPL foi utilizada a fórmula e metodologia definidas por Salazar (2012) e Gitman (2010).

Taxa de retorno= 15,5% / 100 = 0,155 + 1 = 1,155

VPL = - \$6.500.000 + (\$4.476.473,60/1,155) + (\$4.989.120,96/1,155)$^2$ + (\$5.591.533,06/1,155)$^3$ + (\$6.254.186,37/1,155)$^4$ + (\$8.483.105/1,155)$^5$ = R\$ 12.386.050,55

Como o VPL deu positivo, significa que a empresa criará 12,3 milhões de riqueza.

A taxa interna de retorno (TIR), é a taxa que quando utilizada resulta em um VPL igual à zero. Usou-se dos FCL obtidos, e do investimento negativo, igualando o VPL a zero e encontrou-se a TIR isolando-a. (Gitman, 2010; Souza, &Clemente, 2012)

VPL = 0 = - \$6.500.000 + [4.476.473,60/(1 + TIR)] + [4.989.120,96/(1 + TIR)²] + [5.591.533,06/(1 + TIR)³] + [6.254.186,37/(1 + TIR)⁴] + [8.483.105,00/(1 + TIR)⁵]
**TIR = 73,95%**

Com base na TIR este projeto é viável, pois o valor é maior do que a taxa de retornoesperada de 15,5%. A diferença de 58,45% é quanto a empresa criará de riqueza neste projeto.

O payback, ou seja, a identificação de em que período o investimento inicial serárecuperado, foi calculado utilizando o fluxo de caixa livre encontrado, fazendo a subtração do investimento inicial até chegar ao resultado zero.

**Cálculo do Payback**

| Ano | FCL | Saldo |
|---|---|---|
| 0 | (R\$ 6.500.000,00) | (R\$ 6.500.000,00) |
| 1 | R\$ 4.476.473,60 | R\$ 2.023.526,40 |
| 2 | R\$ 4.989.120,96 | - |

| Ano | FCL | Saldo |
|---|---|---|
| 3 | R\$ 5.591.533,06 | - |
| 4 | R\$ 6.254.186,37 | - |
| 5 | R\$ 8.483.105,00 | - |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

O payback é de 1 ano, e para os meses: R\$2.023.526,40/R\$4.989.120,96 = 0,4055. Naregra do payback quando um resultado é quebrado sempre o aproximar para o número exato maior. Então o payback é de 1 ano e 1 mês. (Gitman, 2010; Souza,& Clemente, 2012)

**Cálculo do Payback descontado**

| Ano | Fatores de desconto | FCL | FCL descontado | Saldo |
|---|---|---|---|---|
| 0 | $(1,155)^0 = 1$ | (R\$ 6.500.000,00) | (R\$ 6.500.000,00) | (R\$ 6.500.000,00) |
| 1 | $(1,155)^1 = 1,155$ | R\$ 4.476.473,60 | R\$ 3.875.734,71 | R\$ 2.624.265,29 |
| 2 | $(1,155)^2 = 1,334$ | R\$ 4.989.120,96 | R\$ 3.739.970,73 | - |
| 3 | $(1,155)^3 = 1,540$ | R\$ 5.591.533,06 | R\$ 3.630.865,62 | - |
| 4 | $(1,155)^4 = 1,779$ | R\$ 6.254.186,37 | R\$ 3.515.562,88 | - |
| 5 | $(1,155)^5 = 2,055$ | R\$ 8.483.105,00 | R\$ 4.128.031,63 | - |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

O Payback descontado é também de 1 ano e 1 mês, assim como no payback.

## CONCLUSÃO

Dentre as principais questões abordadas salientam-se que antes de executar um projeto de investimento é necessária uma análise englobando diversos procedimentos que permitam avaliar

a viabilidade de execução ou não desse projeto. Com o auxilio destas informações, os investidores terão mais confiabilidade na possibilidade de sucesso da organização.

Como resposta a questão problema, foi elaborado primeiramente um fluxo de caixa livre da empresa, através da previsão da receita, dos gastos da empresa, da depreciação entre outros quesitos.A partir do resultado do fluxo de caixa livre e a taxa de retorno encontrada através do valor da taxa de juros do investimento e da taxa de risco, calculou-se o VPL, a TIR, o PAYBACK e o PAYBACK DESCONTADO.

A investigação apontou, ao analisar o resultado positivo de R$ 12.356.050,55do VPL, que este índice torna o projeto de investimento viável. Verificou-se ainda, que a TIR de 73,95% é superior à taxa de retorno esperado, demonstrando que este critério também é viável para o empreendimento. Finalmente, analisaram-se os índices PAYBACK e PAYBACK DESCONTADO e ambos foram inferiores a cinco anos; o tempo que esse investimento demorará para trazer o retorno esperado é de um ano e um mês, critérios que tornam viável o investimento. Desta forma conclui-se após análise dos índices calculados que recomenda-se a implantação da indústria cerâmica no município de Juscimeira – MT em função da viabilidade financeira da mesma.

## REFERÊNCIAS

ANFACER. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos. (n.d.) Recuperado em 21, outubro, 2016 de: <www.anfacer.org.br.

Araujo, D. F.de. **Análise da viabilidade econômica de novos projetos**. (2010). 64 f. Dissertação de mestrado Universidade Candido Mendes - UCAM Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Recuperado em 22, novembro, 2015 de: http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/analise-viabilidade-economica-novos-projetos/analise-viabilidade-economica-novos-projetos.pdf.

Beuren, I. M. (2010). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: Teoria e Prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

Born, R. (2009). Construindo o plano estratégico – casos reais e dicas práticas. Porto Alegre: Sulina.

Bruni, A. L. (2008). **Avaliação de investimentos**. São Paulo: Atlas. Série Finanças na prática.

Cabral, M., Jr, Boschib, A. O., MottA, J. F. M., Tannoa, L. C., Sintonia, A., Coelho, J. M., & Caridade, M. (2010 maio, junho). Panorama e Perspectivas da Indústria de Revestimentos Cerâmicos no Brasil. **Cerâmica Industrial:** A Revista do Técnico Cerâmico Brasileiro. 15 (3). Recuperado em 25, novembro, 2016 de: http://www.ceramicaindustrial.org.br/pdf/v15n3/v15n3a01.pdf

Gitman, L. J. (2010). **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Martins, G. de A., & Theòphilo, C. R.(2009). **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas.

Rabelo, D. (2012). **Industria Ceramica**: Ideia de Negócios Sustentaveis. Brasilia: [s.n.] SEBRAE. Recuperado em 02, novembro, 2015 de: http://bis.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=DAE283F41BE5021E83257A330051237B.

Salazar, G. T. (2012). **Administração dos fluxos de caixa**: teoria e pratica: de acordo com as Leis nº 11.638/2007, 11.941/2009 e normas emitidas pelo CPC. São Paulo: Atlas.

Souza, A., & Clemente, A. (2012). **Decisões financeiras e analises de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 6. Ed. Reimpressão.São Paulo: Atlas.

Titman, S., &; Martin, J. D. (2010). **Avaliação de projetos e investimentos**:valuation. Porto Alegre : Bookman.

# EVALUACIÓN SISTÉMICA DE LA ESTRATEGIA EN UNA UNIDAD DE NEGOCIO FAMILIAR. CASO EXPLORATORIO - TALLER DE CONFECCIÓN "HILADA" USME (BOGOTÁ)

*BARROS CASTRO, RICARDO*

*PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. BOGOTÁ, COLOMBIA*

*FIORILLO OBANDO, GIOVANNA*

*PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. BOGOTÁ, COLOMBIA*

*FIORILLO@JAVERIANA.EDU.CO*

*OVIEDO TORRES, BLANCA*

*PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. BOGOTÁ, COLOMBIA*

*GUZMÁN RODRIGUEZ, PABLO*

*PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. BOGOTÁ, COLOMBIA*

## SINOPSIS

En las últimas décadas el área de emprendimiento social, en particular en el contexto de Pequeñas y Medianas Empresas-SME, ha venido emergiendo como un campo de investigación que ha centrado sus esfuerzos en el proceso de creación de valor y en la generación de propuestas para medir el impacto de las iniciativas sociales (Mair and Marti, 2006; Kuratko et al., 2016). Sin embargo, la mayoría de los instrumentos de medición se centran en aspectos superficiales del desempeño (por ejemplo: factores financieros) (Campbell and Park, 2017) y hasta el momento, la evaluación de la creación de valor sigue siendo un reto para investigadores y practicantes del emprendimiento social (Mair and Marti, 2006). Algunos instrumentos de medición han incluido indicadores de percepción que evalúan la estructura organizacional junto con otros aspectos como proactividad social, rasgo

sobresaliente de los stakeholders y gobernanza (Kuratko et al, 2016). Otros han incluido elementos como el capital social, la orientación emprendedora, el capital intelectual, la red de relaciones interna, la responsabilidad social corporativa y el interés propio del emprendimiento (Campbell and Park, 2017). En este sentido, varios elementos diseñados para evaluar la creación de valor pueden ser reforzados por medio de una visión sistémica que abarque medidas de desempeño asociadas al plan estratégico del emprendimiento social en SME, incluyendo indicadores que evalúen las variables mencionadas previamente y la percepción de cambio de una manera holística (transformaciones en los valores, actitudes, modelos mentales de la organización, es decir, en la cultura organizacional). En este contexto, este artículo presenta una aproximación sistémica al proceso de evaluación del desempeño e impacto social de los emprendimientos sociales. Para llevar a cabo este objetivo, el presente artículo propone un instrumento de medición que responda las siguientes preguntas: a)¿Cuáles han sido los cambios técnicos asociados a la estructura y al procedimiento en el emprendimiento social? b)¿Cuáles han sido los cambios actitudinales en los empresarios sociales? c)¿Cuáles han sido los resultados de desempeño asociados a la estrategia? d) ¿Cuáles han sido los resultados en creación de valor social?

Dicho instrumento es aplicado en un caso de estudio de un taller de confección perteneciente a una comunidad vulnerable de la ciudad de Bogotá (Colombia), adscrito al Programa Social de la Facultad de Ingeniería (PROSOFI) de la Pontificia Universidad Javeriana (PUJ). Al finalizar se presentan reflexiones y hallazgos alrededor del instrumento y de su aplicación.

## MARCO CONCEPTUAL

Esta investigación está basada en las discusiones planteadas por Mair y Marti (2006), Kuratko et al. (2016) y Campbell y Park (2017) en el sentido de plantear diferentes variables para abordar la evaluación de iniciativas de emprendimiento social en el contexto de pequeñas y medianas empresas (SME por sus siglas en inglés). Sin embargo, agrega elementos a lo planteado en dichos estudios porque incluye variables tradicionales de estrategia organizacional, teniendo en cuenta lo propuesto por Kaplan y Norton (2004) y de aprendizaje y cambio organizacional con lo propuesto por Checkland (1993). Este planteamiento tiene como fin enriquecer las propuestas de evaluación de una manera más holística, teniendo en cuenta diferentes perspectivas del emprendimiento social.

En primer lugar, el enfoque tradicional de estrategia nos ayuda a visualizar algunas perspectivas que se pueden tener en cuenta al momento de evaluar los objetivos estratégicos de una organización. Para ello tenemos en cuenta la propuesta de Kaplan y Norton (2004) del cuadro de mando integral (o Balanced Score Card – BSC) que incluye variables financieras y no financieras asociadas a los diferentes objetivos estratégicos de la compañía para medir su desempeño. BSC ayuda a definir indicadores para cada objetivo agrupados en 4 perspectivas: Financiera, que se enfoca de la maximización de utilidades o ganancias para los dueños; de Clientes, que se enfoca en cómo el cliente observa que la organización le satisface sus necesidades; de Procesos Internos, que se enfoca de cómo la organización mejora sus procesos clave; y de Aprendizaje y Crecimiento, que se enfoca en el mejoramiento de la infraestructura, del diseño organizacional, la tecnología, la capacitación y la satisfacción de los empleados. A partir de estas perspectivas Kaplan y Norton (2004) recomiendan determinar si existen otras perspectivas que sean necesarias para evaluar la estrategia de determinada

organización. Por lo anterior, se propone complementar el BSC con perspectivas sociales, teniendo en cuenta las siguientes variables:

1) Variables asociadas a la creación de valor social (Kuratko et al., 2016 y Campbell & Park, 2017): proactividad social (percepción de impacto social del negocio), rasgos sobresalientes de los stakeholders (reconocimiento de beneficiarios externos), gobernanza (coherencia entre los objetivos estratégicos y la operación del negocio).

2) Variables asociadas a la gestión de cambio, que proporciona un marco que permite evaluar el impacto de los cambios realizados en el emprendimiento social. En particular, los cambios actitudinales, que son los que involucran transformaciones en los valores, creencias, actitudes, modelos mentales de los empleados de la organización. Son cambios que están relacionados con la cultura organizacional.

## METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

### Contexto.

En la PUJ se encuentra el Programa Social de la Facultad de Ingeniería (PROSOFI) que con seis líneas de acción promueve el cambio y desarrollo de la localidad de Usme (Bogotá, Colombia). Una de estas líneas de acción es "Competitividad Laboral y Empresarial", de donde se encontró que la segunda actividad productiva en el sector era la confección. Los talleres se clasificaron con base en el diagnóstico de cada taller en el 2012, por su estabilidad en los aspectos comerciales, personal y producción, encontrando tres tipos: Categoria A para los más grandes, B para los medianos y C para los que desarrollaban actividades de reparación de prendas. PROSOFI y el Departamento de Ingeniería Industrial iniciaron un trabajo de asesoría con los talleres tipo A desde el año de 2013 hasta la fecha para fortalecer las capacidades de dichos talleres. Luego de tres años de

asesoría técnica, se formula un proceso de evaluación que aborde las preguntas mencionadas en la sinopsis y que se enmarcan en el marco conceptual presentado. Estas preguntas fueron estudiadas en el Taller de Confección "HILADA", que nos sirvió como caso de estudio para revisar a profundidad los diferentes indicadores y reflexionar sobre el proceso de evaluación del desempeño e impacto social de los emprendimientos sociales. Diseño de instrumentos en ***Anexo1.***

## DESCRIPCIÓN DEL TALLER CONFECCIÓN HILADA.

El taller es un negocio familiar. Se crea con el ánimo de ser líder en la zona con la producción de bolsos y mochilas para distribución y venta en Colombia, por pedido y con diseñosde figuras precolombinas y labrados con figuras y colores llamativos.Empezó su operación en el año 2000 como una empresa de hecho, con limitada producción, operando en el núcleo familiar buscando nuevos ingresos. Actualmente se encuentra enetapa de desarrollo y se ha convertido en una empresa de producción masiva. Cubre el mercado mayorista en ciudades como Santa Marta, Cartagena, Medellín, Bogotá, entre otras, con modelos innovadores, con promesa de calidad y cumplimiento. También ofrece una línea de bolsos con fines publicitarios usando las mochilas, brindando el toque artesanal. La empresa en su componente social incluye la generación de empleo con un enfoque mayoritario a las madres cabeza de familia. Tiene dentro de su nómina 7 empleados (fluctúasegún cantidad de pedidos).La empresa cuenta con tres máquinas planas, una máquina plana triple ajuste y tres máquinas fileteadoras. Algunos diseños de productos en el ***Anexo2.***

## FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y ENTREVISTA.

En el taller HILADA, se realizaron dos encuentros tipo Taller de 4 horas cada uno, con el fin de determinar los objetivos estratégicos y los indicadores asociados a las perspectivas clásicas del Balanced Score Card. Aplicando la entrevista a

profundidad semiestructurada, se le preguntó a los dueños y empleados del taller aspectos relacionados con las variables declaradas anteriormente en el marco conceptual y descritas en el ***Anexo3.***

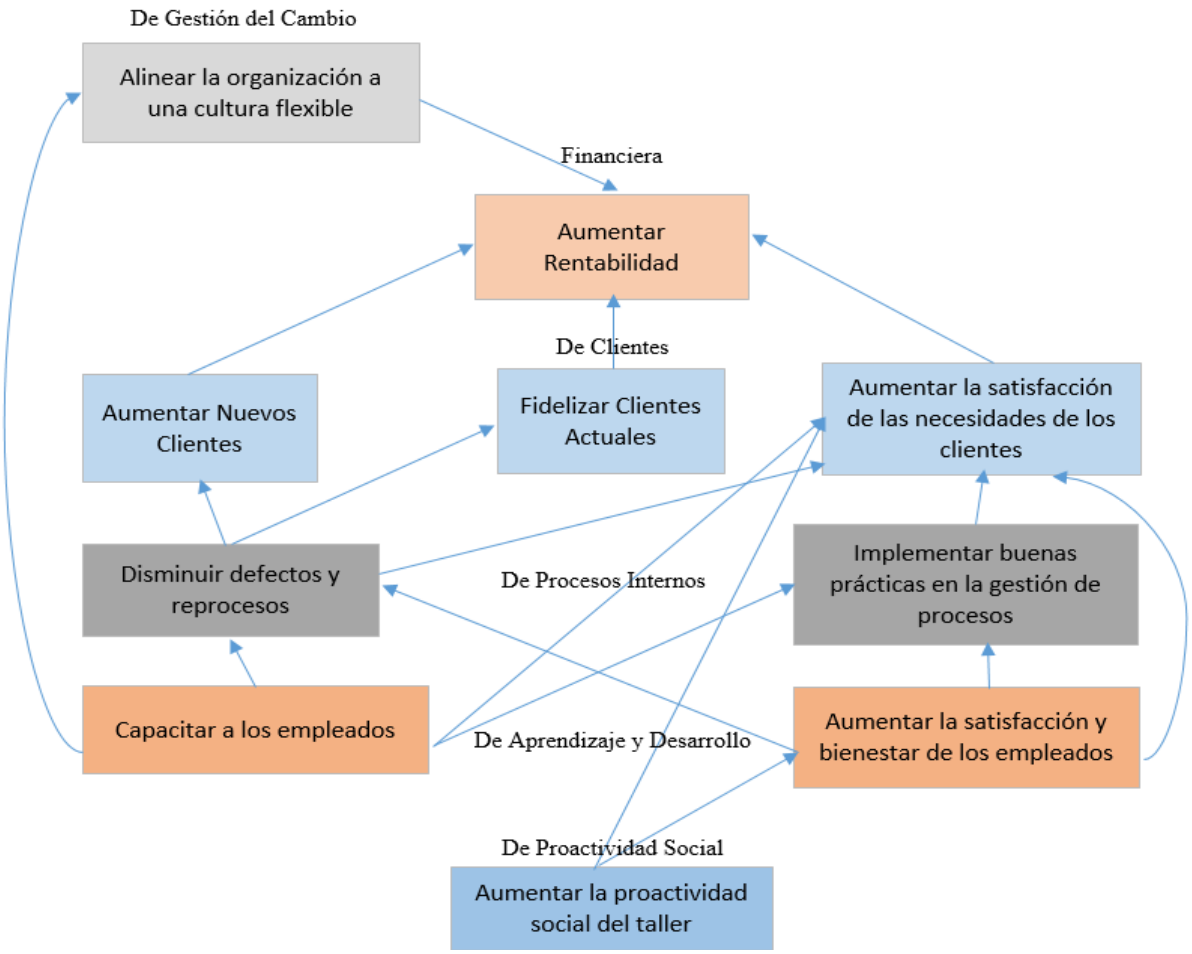
## DESARROLLO DEL ESTUDIO Y HALLAZGOS

Se escoge al taller de confección HILADA, por sus características pertinentes a nivel directivo (compromiso, disponibilidad de tiempo, disposición al cambio) y operativas (maquinas, pedidos, empleados) como la unidad de negocio apropiada para realizar las mediciones y evaluaciones planteadas en este estudio.A partir del marco conceptual establecido y el diseño de un instrumento de medición con enfoque holístico aplicado aHILADA, permite realizar las siguientes reflexiones.

Plan Estratégico: La elaboración del mapa estratégico inició con un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del taller, donde se pudo concluir que, internamente el taller tiene problemas de manejo de inventarios, utiliza maquinaria anticuada, sus productos tienen dificultades en términos de acabados y no está bien distribuida la planta. Sin embargo, es un taller que cumple con sus compromisos de manera eficiente. Externamente tiene oportunidades de explorar en nuevos mercados, pero se enfrenta a un mercado de precios bajos y con competidores mejor posicionados. Posteriormente se realiza un taller para definir la planeación estratégica, planteando la misión, visión y valores organizacionales (ver Anexo4). Por último, se acompaña el proceso de planteamiento del mapa estratégico presentado a continuación. Los indicadores de gestión propuestos asociados a los objetivos estratégicos se presentan en el ***Anexo3.***

Al observar los objetivos estratégicos se pudo evidenciar la falta de implementación de indicadores de gestión que permitan entender a la organización de manera sistémica. A pesar de tener diseñado indicadores, la información no se recolecta apropiadamente, lo que dificulta el monitoreo de dichas variables. Hasta

el momento el énfasis y acciones de mejoramiento recaen en las perspectivas financiera y de clientes.



Mapa estratégico del Taller HILADA

Caracterización del taller y cambios técnicos y estructurales: Los últimos tres años se ha acompañado al taller mediante asesorías técnicas en las áreas de logística, producción, ergonomía, finanzas y mercadeo obteniendo como resultados asesorías alrededor del análisis de los inventarios, control de materias primas, diseño y mejora del puesto de trabajo, diagnóstico y análisis de la distribución de planta, análisis de tiempos y métodos de trabajo, diseño del portafolio de productos e identificación de nuevos segmentos de mercado. Los principales avances se asocian, por un lado, al portafolio de productos permitiendo la entrada al mercado institucional con empresas medianas. Por otro lado, a partir de las deficiencias

ergonómicas en el puesto de trabajo se adquirieron nuevas sillas apropiadas a la labor. La ficha técnica que caracteriza al taller se encuentra en el ***Anexo5.***

Creación de valor social y Gestión del cambio: Con respecto a la percepción que tienen los empleados frente a la proactividad social, se identificó que el taller se percibe como una organización proactiva socialmente, sin embargo, los empleados no observan el impacto social de sus actividades. Adicionalmente, de acuerdo a los empleados hay claridad en el gobierno del taller y dinero para ejecutar nuevos proyectos. Esta perspectiva ha ayudado al taller a reconocer la necesidad de medir el impacto social de las decisiones del negocio, aceptando el desconocimiento sobre cómo evaluarlo. En cuanto a la gestión del cambio, se percibe a la organización como flexible a nuevas ideas, con pocas reglas que estimulan la creatividad; sin embargo, el ambiente no genera autonomía ni se le otorga tiempo para el desarrollo de proyectos innovadores. Lo anterior implica resistencia al cambio por temor al fracaso. Una de las posibles causas de dicho temor es la no claridad de los beneficios y costos financieros al implementar las propuestas de cambio.

**APRENDIZAJES Y PROYECCIÓN:**

El taller HILADAha sido receptivo y comprometidocon la implementación de cambios con bajo impacto económico relacionados especialmente con la Distribución de Planta, Catálogo de Productos, Ergonomía, Inventarios y Análisis de costos. Pero, no hay total disposición para implementar temas asociados con la Tecnología, Documentación de Procesos y Procedimientos, Gestión de Personal y gestión de la calidad.Los empleados del taller HILADA manifiestan que las propuestas de cambio, les permiten aprender y conocer nuevas herramientas y entender que el negocio requiere la participación de todos para crecery transformarse de manera permanente. Los indicadores permiten la auto-gestión y proyección a futuro.Por otro lado, la dinámica del mercado del sector confección ha implicadoque a futuro

surja la integraciónde manera asociativa, de los talleres de confección Sector Bolonia-USME, de modo que las futuras actividades comerciales y productivas formalicen un vínculo con una red de trabajo colaborativo, lo cual conlleva un proceso de sensibilización y cambios culturales en la organización, lo cual implicaría cambios en la estrategia del taller.

**REFERENCIAS**

Checkland, P. (1993). Systems Thinking, Systems Practice, New York: John Wiley and Sons.

Kaplan, R., Norton, D. (2004) "The strategy map: guide to aligning intangible assets"

Kuratko, D., McMullen, J., Hornsby J., Jackson C. (2016). Is your organization conducive to the continuous creation of social value? Toward a social corporate entrepeneurship scale.

Mair, J., Martí, I. (2006). Social Entrepeneurship research: A source of explanation, prediction and delight.

Campbell, J., Park J. (2017). Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. Journal of Retailing and Consumer Services.

***Anexo1.*** *Productos Taller HILADA*

***Anexo2.****Descripción de los instrumentos diseñados.*

| **Instrumento** | **Quiénes Participan** | **Resultado** | **Descripción** |
|---|---|---|---|
| Talleres Planeación Estratégica | Líderes de TALLER HILADA | Mapa estratégico e indicadores de gestión | Se entrevistaron a los líderes TALLER HILADA para determinar la Perspectiva Estratégica |
| Entrevista, Documentos Técnicos | Líderes de TALLER HILADA | 1.Ficha Técnica Caracterización del taller | Se entrevistaron a los líderes TALLER HILADA para determinar la Perspectiva Técnica. Se revisaron documentos técnicos resultado de asesorías Departamento Ing. Industrial |
| | | 2.Cambios Técnicos y Estructurales | |
| Encuesta | Empleados de TALLER HILADA | 1.Diagnóstico Creación de Valor en el taller | Se entrevistaron a los líderes y Empleados TALLER HILADA para determinar la Perspectiva Social |
| | | 2.Diagnóstico Actitudes y Creencias del Taller | |

**Anexo3.**Perspectivas estratégicas e Indicadores de Gestión

| **Enfoque** | **Perspectiva** | **Objetivo** | **Indicador** | **Variables** | **Valor** |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| CLÁSICO | P. Financiera | Aumentar Rentabilidad | Margenes: Bruto, Operacional y Neto | Por implementar a partir de este estudio de planeación estratégica | |
| | | | Capital de Trabajo, Apalancamiento Financiero | | |
| | P. Clientes | Aumentar Nuevos Clientes | nuevos clientes / clientes totales | | |
| | | Fidelizar Clientes Actuales | clientes frecuentes/clientes totales | | |
| | | Aumentar la satisfacción de las necesidades Clientes | % Pedidos cumplidos | | |
| | P. de Procesos Internos | Implementar Buenas Prácticas en Gestión de Procesos | Tiempos de las operaciones | Oportunidad de ser creativo | 5,0 |
| | | | Tiempos de Espera | Método de trabajo estándar | 4,6 |
| | | Disminuir Defectos y Reprocesos | % Defectos | Tiempo para ideas propias | 4,0 |
| | | | % Reprocesos | Múltiples reglas y procedimientos | 1,2 |
| | P. de Aprendizaje y Desarrollo | Capacitar a los Empleados | No. Horas de Capacitación/Año | Estímulo a los empleados con ideas innovadoras | 4,6 |
| | | Aumentar la satisfacción y Bienestar de los Empleados | empleados satisfechos/ empleados totales | Recompensas y compensaciones para los empleados | 2,6 |
| | | | | Criticas y castigos a los empleados por errores cometidos | 1,4 |
| | | | Retención de los colaboradores | Oportunidad de usar las habilidades | 4,6 |
| | | | | Retroalimentación del desempeño en el trabajo | 2,8 |
| SOCIAL | P. Proactividad Social | Aumentar la Proactividad Social del Taller | Recursos destinados a nuevas ideas/año | Disponibilidad de Dinero para nuevas ideas | 4,6 |
| | | | | Destino de Recursos para problemas sociales | 4,4 |
| | | | | Impacto social de las actividades | 2,8 |
| | | | | Claridad de la estructura de control | 5,0 |
| | P. Gestión del Cambio | Alinear la Organización a una Cultura Flexible | Proyectos de Mejoramiento/año | Alentar desarrollo de Ideas de mejora de la corporación | 4,0 |
| | | | | Gerencia Consciente y Receptiva a nuevas ideas | 4,4 |
| | | | | Flexibilidad en los procedimientos para nuevas ideas | 2,4 |
| | | | | Tiempo Libre para desarrollar nuevas ideas | 3,4 |
| | | | | Aprobación del Jefe al tomar decisiones | 3,6 |

**Anexo4.**Misión, visión y valores organizacionales

Misión: El taller HILADA manufactura bolsos y mochilas en telar, con una propuesta de innovación en diseño, con el interés de rescatar la identidad cultural y artesanal colombiana. Es una empresa que se destaca por altos volúmenes de producción, entregados en el plazo que sus clientes los necesitan y con la calidad esperada, generando empleo a comunidades vulnerables y llegando a mercados nacionales.

Visión: HILADA en el 2020 será la empresa en el ámbito artesanal con mayor crecimiento por su incursión en los mercados publicitarios empresariales, turísticos y para los jóvenes, mejorando su posicionamiento a nivel nacional y cimentando las bases de ingreso al mercado internacional.

Principios y Valores

Los líderes de la compañía han definido los siguientes valores representativos de su negocio.

Honestidad, Calidad humana, Compañerismo, Compromiso

**Anexo5.** Ficha de caracterización

Programa Social PROSOFI — Dinamizamos el Desarrollo Integral de las comunidades de Usme

**PROYECTO DE CARACTERIZACIÓN DE NEGOCIOS INCLUSIVOS**
DIAGNÓSTICO

Taller de confección

Pontificia Universidad JAVERIANA Bogotá

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nombre del Encuestador | Brigitte Molina Aquite | | |
| Nombre del Encuestado | Neyla Ubaque | Fecha | Abril de 2016 |

**INFORMACIÓN DEL TALLER**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre del Taller | Taller de Morrales HILADA | | | | | | |
| Dirección | Calle 88c sur #8a-11 | Barrio | Los Pinos | | | | |
| Estrato | 1 | Localidad | Usme-Bogotá | | | | |
| Nit/ Rut | 39797831-6 | teléfono | 7730343 | | | | |
| Nombre propietario | Neyla Ubaque | Superficie taller en m2 | Total | Producción | Mat. Prima | Prod. Proceso | Prod. Term. |
| | | | | | | | |
| Tiempo de operación-Antigüedad (años) | 12 años | Tipo de producción | Satélite____ Propia XX Mixta ____ | | | | |

**INFORMACIÓN DE ENERGIA ELECTRICA**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Consumo de energía, últimos meses (KW/H): | | | | | |
| Tarifa por KW que paga: | $436,05 | % Subsidiado (Kw x valor x beneficio) | | | |
| Actualmente la tarifa que maneja es: | | Doméstica | _____ | Comercial | _____X_____ |
| Máximo consumo de energía para tener tarifa de domestica: | | | | | |

**DESCRIPCION PRODUCTOS**

| Tipo de producto | Materias primas | Costo de MP | Cantidad x bolso | Precio de venta |
|---|---|---|---|---|
| Bolso de Hebilla | Tela propia de cada referencia, hilos | Valor cono de hilo $13000 500g Las telas que no son fabricadas por el taller son compradas según su metraje (tela labrada, $7000) o pesaje (escorial, $4500) | *para los bolso que no son mini, ni medianos se requieren (67 cm x 37cm)+(23 de diamétro para la base)+ (1,10 mts x 0,08mts para la tiranta) * Para el bolso mini se necesita una base de 50 cm de diámetro *Para elaborar 300 metros de tela, se requieren 1190 hilos, así mismo ellos poseen 7 telares cuya tasa de producción es de 100 metros diarios. | 9000 |
| Bolso de trenza | Tela propia de cada referencia, hilos | | | 9500 |
| Bolso sencilla | Tela propia de cada referencia, hilos | | | 3000 |
| Bolso de niño | Tela propia de cada referencia, hilos | | | 4500 |
| Bolso escorial | Tela propia de cada referencia, hilos | | | 4500 |
| Bolso mini | Tela propia de cada referencia, hilos | | | 3300 |
| Bolso mediana | Tela propia de cada referencia, hilos | | | 1500 |
| Bolso expandible | Tela propia de cada referencia, hilos | | | 9000 |

**PEDIDOS**

| Cliente | Producto | Cantidad | Fecha de inicio | Fecha de entrega | Promesa de entrega |
|---|---|---|---|---|---|
| Pedido mochilas sencillas | Mochilas sencillas | 400 | | | 2 días |
| Pedido Miguel Builes | Mochilas Sencillas | 450 | | | 2 días |

**INVENTARIO (MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO)**

| | |
|---|---|
| Inventario promedio pt (unidades): | 43250 *los almacenan en bultos con capacidad de 100 bolsos o en arreglos de 25 unidades |
| Valor materia prima en inventario: | |
| Superficie que ocupa actualmente la materia prima en inventario (m2): | *medidas tendrían que ser tomadas de la casa en dodne se efectua el corte |
| Valor de producto terminado en inventario: | $129750000 *bajo el supuesto de que todas las que están guardadas con sencillas |
| uperficie que ocupa actualmente el producto terminado en inventario (m2 | 24 mts x 12 mts (segundo y tercer nivel del taller |

**MAQUINARIA**

| Máquina | Marca | Cantidad | Consumo de energía (KW/H) | Año de Uso | Superficie que ocupa la máquina (m2) |
|---|---|---|---|---|---|
| Plana | Zingler | 2 | *Si se asume la información dada en el informe de EPM, si los vatios de potencia de una máquina de coser es de 100 (0,1kw) y si tiempo de uso al mes es de 208 horas al mes (8 horas por 26 días) el consumo es de 20,8 Kwh | *Existe una máquina pkana que tiene 21 años de uso en el taller, así mismo el resto de máquinas tienen un tiempo de uso entre 12 a 21 años a excepción de una fileteadora que se compro hace 6 años | *Las máquinas ocupan, de manera general, un espacio de 1,20 metros por 0,50 metros |
| Plana | Jountex | 1 | | | |
| Plana Triple Ajuste | Gemsy | 1 | | | |
| Fileteadora | Jountex | 1 | | | |
| Fileteadora | Siruba | 1 | | | |
| Fileteadora | Quiang | 1 | | | |

**FACTOR HUMANO**

| | |
|---|---|
| Cantidad de colaboradores (área de producción): | 7 en planta |
| Tipo de contrato que maneja: | Contrato indefinido |
| Frecuencia de pago: | Semanal |

| Nombre del colaborador | Horas de trabajo al día | Máquinas que opera | Nivel capacitación (horas) | Experiencia | Salario del colaborador |
|---|---|---|---|---|---|
| Wilson | 8 | na | | na | mínimo |
| Mario | 8 | na | | na | mínimo |
| Manuel | 8 | na | | na | mínimo |
| Mery | 9 | fileteadora- plana | | 5 años | $150 por operación que efectue |
| Zulma | 9 | fileteadora- plana | | 15 años | $150 por operación que efectue |
| Martha | 9 | remata las costuras | | na | $150 por operación que efectue |
| Flor | 9 | fileteadora- plana | | 5 meses | $150 por operación que efectue |

**CAPITAL DE TRABAJO Y FINANCIAMINTO**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Gasto mensual | | 25000000 * Datos obtenidos de las fichas anteriores | |
| Capacidad de endeudamiento (30% de los ingresos) | | | |
| Cantidad total del crédito | ntidad que se debe actualmer | Cantidad pagada actualmente | Entidad bancara |
| *$2400000 *$80000000 *$100000000 | $24.000.000 | | *BBVA (3 años) *Oportunity (5 años) *Confinamerica (3 años ) |

**OBSERVACIONES**

Tomado de https://www.epm.com.co/site/Portals/2/documentos/banco_de_recomendaciones_uso_inteligente_energia_electricamarzo_27.pdf, considerando un computador, un tv led, seis máquinas de coser, un radio, una nevera, 5 bombillos de 60 watts.

**Fuente**

La información fue recopilada a partir del estudio de campo realizado por la estudiante Ing. Industrial Brigitte Molina.

# EL CASTILLO HOTEL: UN CASO DE ESTRATEGIA "OCÉANO AZUL" ADAPTADA AL ENTORNO ARGENTINO.

*BESSON, NERIS M*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN*

*NERIS.BESSON@GMAIL.COM*

*ARLETTAZ, DIEGO E*

*INSANI, PAULA E.*

El objetivo fundamental de este artículo es analizar el concepto de "innovación" referido a la generación de nuevos mercados en el sector turístico y, más específicamente, a través de la estrategia de "océano azul" implementada por "El Castillo".

El estudio de casos en el ámbito de la economía de la empresa es una de metodología que permite avanzar en el desarrollo de contenidos para el aula con herramientas que vinculan la docencia, la investigación y la extensión, volviendo atractiva la interpelación de la teoría a través de situaciones concretas. Esto permite conocer fenómenos reales de la economía empresarial, evaluar hechos complejos, retroalimentar análisis y buscar alternativas de interpretación que den cuenta no sólo de las estrategias empresariales sino de su contextualización en el tiempo y el espacio. Se considera una metodología apropiada para comprender esta empresa y la diferenciación lograda en el mercado turístico argentino.

En la actualidad, el desafío del sector es la diferenciación, tanto en la personalización de los servicios al cliente, como en la originalidad y las acciones disruptivas en los servicios a ofrecer. Y un proyecto de estrategia de océano azul, debe responder a esa necesidad de diferenciación estratégica.

El proyecto implementado por “El Castillo” es un modelo de innovación estratégica, cuyo principal objetivo es generar un nuevo mercado, dónde no existía y al mismo tiempo posicionar al Hotel en un segmento cultural, de calidad y de segmento específico, no abierto a todo público.

**El concepto de Océano Azul:** creado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en los 90, modifica la forma de pensar y evaluar los negocios hasta el momento. Corriendo del análisis tradicional, donde las empresas existentes compiten entre sí y su capacidad de superar o no al rival, marca su posición en el mercado, dejándolas expuestas a la aparición permanente de nuevos competidores, cambios en las reglas de juego y empobrecimiento del mercado. Esta nueva idea implica generar nuevos mercados, nuevos productos o servicios diferenciados dónde antes no existían.

Para ello es preciso tener muy en claro la idea global que nos permitan generar nuevos mercados de consumo. La competencia desaparece, porque lo que ofrecemos no existe en ninguna otra parte. La estrategia de océano azul nos da la posibilidad de crear nuestra demanda, hacer real una necesidad potencial y segmentar nuestro mercado al extremo, de manera de generar un producto único y difícilmente repetible.

## HOTELERÍA E INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE MERCADOS: El Castillo y su estrategia de Océano Azul.

El Castillo es uno de los pocos hoteles cinco estrellas de nuestro país ubicado fuera de la ciudad de Buenos Aires. No es lo único que lo distingue en su rubro. Es autosustentable, no paga facturas de luz y de agua. La electricidad es generada a través de paneles solares y la provisión de agua se realiza con agua de vertiente y lluvias. Todo el consumo energético es racionalizado al máximo. En las habitaciones no hay frigobar ni televisores.

Esto tampoco es su mayor diferenciación con el sector. El Hotel ofrece un servicio de comedor con proveedores "just in time". Produce sus propios vegetales a través de una huerta orgánica, los vegetales se cosechan cuando se van a consumir, no requieren de refrigeración.

Pueden parecer suficientes elementos de diferenciación. Aún así no son los más importantes: el hotel no tiene recepción, no recibe pagos en efectivos, ni está abierto a turistas. Ahí radica su mayor diferenciación, su capacidad de innovación y su estrategia de Océano Azul.

Uniendo actividades intelectuales, artísticas, empresariales y deportivas, El Castillo a lo largo del año, ofrece programas muy específicos para públicos muy específicos. En palabras de uno de sus dueños: "No operamos como un hotel tradicional. No es que una persona puede pasar por la puerta y quedarse; siempre tiene que reservar por uno de nuestros programas. Y a lo largo del año hay varios programas muy específicos, para público muy específicos. Tenemos programas para familias o turistas particulares en los picos de temporada vacacional: es una semana en enero, una en febrero, semana santa y una semana en julio; son los únicos momentos del año donde familias o turistas particulares pueden hospedarse para vacacionar. Después, el resto del año, tenemos programas para empresas, programas de capacitación para empresas diseñamos y dictados por nosotros mismos, programas para universidades, programas para "retiros" de danza clásicas y de música.

Estas actividades específicas, tienen un formato de entre tres y cuatro días. Desde el Hotel se encargan de diseñar las actividades de cada retiro y programa con esmero, buscando a los mejores del sector. En el 2016, el retiro de danza clásica, por ejemplo, contó con la participación como docente de Maximiliano Guerra.

Cada programa y retiro cuenta con una variedad de muy alta calidad de maestros, docentes, oradores, guías y facilitadores. El objetivo es brindarle al participante "una experiencia de aprendizaje muy rica. No sólo con clases teóricas o seminarios, sino compartiendo con los que saben y con gente que está en la misma búsqueda"

**DE LA IDEA A LA ACCIÓN:**

Una familia con proyectos diferentes, separada geográficamente, una grave crisis económica nacional, un sueño. Esos fueron los elementos que dieron origen a "El Castillo". "Estábamos con mi hermano viviendo en Estados Unidos y quisimos aportar algo a nuestro país. Decidimos venir y pensar algo distinto, que no existiera. Nos enamoró la historia de la propiedad, empezamos a restaurarla sin saber muy bien qué íbamos a hacer, las posibilidades eran infinitas: un hotel, un hospital, un geríatrico, una universidad…"

"Mientras la obra avanzaba fuimos definiendo el producto. La restauración llevó 4 años, toda la dirección estuvo a cargo de la familia. Mi mamá y mi hermana diseñaron e hicieron la decoración. Mi hermano estuvo a cargo de la restauración. Con mi papá nos encargamos de darle una finalidad a cada ambiente." Cada uno de los integrantes de la familia lideró su área de trabajo, focalizándose n el recupero de mano de obra local, con un importante componente de transferencia de conocimiento y/o autoaprendizaje del "saber hacer" en cada uno de los oficios involucrados, bajo un enfoque vestibular que permite la rápida reconversión a las nuevas tareas que iban surgiendo en el proceso.

El objetivo principal del proyecto es juntar a la familia. Y las cosas que amaban: las artes, música, pintura, fotografía, danza, el estudio y lo académico, la información científica y el deporte.

**EL CLIENTE NO SIEMPRE TIENE LA RAZÓN.**

A contramano de lo que el mercado hotelero indica, El Castillo elige a sus huéspedes en función de sus intereses. Priorizan la libertad de ser como son y de encontrar huéspedes con los que compartan mirada de mundo: "No podíamos preguntar en el mercado si alguien quería un hotel con una sala de ensayo para músicos, seguro que recibíamos un no como respuesta; porque la generalidad del mercado no buscaba eso. No nos preocupamos por eso. Hubo gente que quiso una sala de ensayo, muy poca comparada con todo el mercado turístico que hay. Pero esa poca gente, ese mínimo del mercado que busca una sala de música en un hotel, es lo que nosotros necesitamos para lograr la sustentabilidad."

Entendiendo muy bien las reglas del sector, que marcan que un hotel para ser sustentable no necesita plena ocupación los 365 días del año, pero que un nicho específico de mercado, explotado con calidad y distinción puede darse el gusto de generar rentabilidad en una lógica de mercado distinta, donde los programas y retiros no se suceden unos a otros sino que se preparan, y esa preparación incluye la adaptación de la estructura del hotel para las distintas actividades, permite posicionarse como un hotel único en el mundo: "Elegimos a huéspedes que quieren venir acá. Nuestros huéspedes son personas sensibles a la naturaleza, al deporte, al arte; no son personas que buscan hospedarse una sola noche, que no les interesa la música ni que les enseñen a cocinar pan".

La mayor distinción de esta propuesta, es la coherencia en cada una de sus instancias, desde la creación de la propuesta, su diseño, la implementación de la misma, hasta el manejo del personal. Es un proceso que no inicia y termina de manera inmediata, sino que se sostiene en el largo plazo, con un aprendizaje permanente que incluye el "aprender haciendo" y una política de recursos humanos de vanguardia, que no sólo se focaliza en la multitarea , sino en la idea de equipos de trabajo colaborativos y solidarios que están dónde las actividades lo demandan

## DISPARADORES PARA EL ANÁLISIS EN EL AULA:

El caso "El Castillo" es multifacéticamente innovador. No sólo en el país sino en el sector turístico mundial.

Un hotel energéticamente sustentable, a la vanguardia en políticas de ecoturismo, con responsabilidad social y compromiso con el empleo local, con políticas de recursos humanos comprometida en la formación y la conservación del personal, con proveedores "just in time", cada uno de estos elementos de por sí, implican un cambio de paradigma en el sector hotelero nacional. La definición de un nicho tan específico, en el marco de una estrategia Océano Azul lo convierte en un caso de estudio holístico, dónde aparecen preguntas disparadoras de indagación que precisan profundizarse: ¿Cómo se genera la rentabilidad en un nicho tan específico? ¿Cuál es la inversión inicial necesaria? ¿De dónde se consiguen esos fondos y cuánto en cuanto tiempo se amortiza? ¿Permite el entorno y las políticas públicas del sector promover este tipo de emprendimientos? ¿De dónde surgen las ideas innovadoras? ¿Cuáles fueron las fuentes de inspiración? ¿Cuánto tiempo puede mantenerse una estrategia de este tipo? ¿Influye en los resultados empresarios los vaivenes de la economía nacional? ¿El marco normativo e institucional local es permeable a este tipo de emprendimientos? Y muchas otras.

## APLICACIÓN ÁULICA:

El proceso de conocimiento de un caso, constituye en sí mismo una fuente de aprendizaje que permite reconocer y sistematizar experiencias del entorno que muchas veces pasan desapercibidas. En el caso específico de la experiencia detallada más arriba nos permite, entre otros aspectos:

Conocer de primera mano una experiencia en funcionamiento de la estrategia océano azul.

Identificar y sistematizar el proceso desde el inicio de un sueño a la implementación de un proyecto.

Pensar la innovación aplicada a diferentes ámbitos, desde la selección de nichos de mercado hasta procesos de auto sustentabilidad energética.

Vincular elementos del "pensamiento de diseño" en la estrategia de producto, a saber: Creatividad+Empatía+Racionalidad.

Unir deseos, gustos, saberes, necesidades, limitaciones y oportunidades para generar un trampolín creativo que permita el surgimiento de un producto de diseño, de nicho y de innovación.

Evidenciar que el océano azul se logra con la concepción del proyecto, más allá de las acciones que logran concretar la diferenciación propuesta, no como sumatoria de tareas individuales sino como un todo comprensivo del concepto.

Evaluar el grado de potencial independencia empresarial respecto de las políticas de estado en materia económica y de competitividad.

Reconocer que, bajo esta estrategia, la creación de valor es la piedra angular, para la empresa, sus componentes y la comunidad en la que se inserta y con la cual debe necesariamente interactuar.

## BIBLIOGRAFÍA:

Besson, N.; Arlettaz, D.; Insani Paula. Entrevista en profundidad a Fabián Fábrega, realizada durante la visita a "El Castillo", Valle Hermoso (Córdoba), 28/11/2016.

Chan Kim, W.; Mauborgne, R. La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante. Editorial Profit, España, 2015.

Fábrega, Edgardo R. El Castillo: energía responsable. Documento académico, INSEAD, Fontainebleau, 2011.

Fábrega, Fabián G. ¿Respalda el marco legal argentino a los hoteles que respetan las normas de Responsabilidad Social Empresaria? Documento académico, Universidad Torcuato di Tella, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2006.

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. "El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica"en Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2007.

# A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

*ALESSANDRA CASSOL*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC) / UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)*

*(ALESSANDRACASSOL.ADM@GMAIL.COM)*

*ROBERTO LIMA RUAS*

*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)*

*(ROBERUAS@GMAIL.COM)*

*ANTONIO CARVALHO*

*CENTRO UNIVERSITÁRIO JORGE AMADO (UNIJORGE)*

*(ANTONIOCARVALHOCONSULTORIA@GMAIL.COM)*

*JORDANA DAL AGNOL;*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)*

*(JORDANADALLAGNOL@GMAIL.COM)*

*ADOLFO RITTER NETO*[5]

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)*

*(NETO.DOLFO@OUTLOOK.COM)*

SINOPSE CENTRAL

Este estudo suporta-se nos estudos sobre ambiente organizacional, incertezas ambientais externas e competências necessárias para a gestão, o desempenho e a estratégia.O Brasil vive um período de transformações sociais, políticas e

**Agradecimento**: O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) Brasil com Bolsa Pesquisa PIBIC.

econômicas que demanda reestruturação produtiva. Nesse ambiente, o talento e o esforço do gestor é cada vez mais importantes para a organização (LANA; FERREIRA, 2007). Nos últimos anos em função das turbulências ambientais, as competências gerenciais tornaram-se centrais nos estudos da Administração.

Os estudos definem competência como o processo de escolha da pessoa certa para cada função. Para Bomfim (2012) a importância dos estudos sobre competências, deve-se ao fato dela proporcionar benefícios para as organizações, como: eficiência, aumento da produtividade e lucratividade. Para construção de competências, considera-se duas perspectivas: atribuição organizacional (gerencial) e responsabilidade individual (autodesenvolvimento) (GODOY; D'AMELIO, 2012). Para Koerich, Cancellier e Tezza (2015), ambiente organizacional é a relação entre a empresa e o ambiente, pois neste existem informações vitais para a vantagem competitiva. Incertezas ou turbulências podem se caracterizar por alterações nas preferências dos clientes, na demanda ou na tecnologia (KOERICH; CANCELLIER; TEZZA, 2015).

O surgimento das micro e pequenas empresas (MPEs) está aumentando significativamente no Brasil, já representam 22,5% do PIB das indústrias, 27%, do PIB nacional, totalizam 8,9 milhões de empresas. Contudo ainda registra-se uma taxa de mortalidade de 24% em empresas com até dois anos no mercado, assim, a chance de sucesso é pequena (CARVALHO; OLIVEIRA, 2016). **Este estudo busca responder à questão: Qual a influência da competência gerencial no desempenho das MPEs sob condições de turbulência ambiental? E tem como objetivo analisar a influência das competências gerenciais sobre o desempenho organizacional de MPEs sob condições de turbulência ambiental.**

Como abordagem teórica para fundamentar este estudo utilizou-se: competências Gerenciais, sendo a competência do indivíduo para gerenciar funções no ambiente interno da organização o que gerara resultados pela combinação de conhecimento, habilidades e atitudes (BARROS, 2007); Turbulência Ambiental representada por mudanças do ambiente externo que afetam a organização (FAGUNDES, 2011); e, Desempenho Organizacional que refere-se ao resultado das competências gerenciais, direcionamento dos colaboradores para desempenhar suas funções e atingir os resultados (FERNANDES, 2006).

Este estudo seguiu a linha Behaviorista, pois busca compreender o comportamento dos gestores de MPEs perante condições de turbulência ambiental.Segundo Ruas et al. (2005) competência no ambiente organizacional tem duas perspectivas: as relações estratégicas da organização para a competitividade - fatores de competição são recursos internos; e, as relacionadas à gestão de pessoas. Para Bitencourt (2001) existem duas competências essenciais para o desenvolvimento do indivíduo: a técnica - características diferenciadas, adequadas na relação com a função e, a interpessoal - capacidade de relacionamento com as pessoas, atender às necessidades considerando exigências e situações. Para Bomfim (2012) competência envolve 3 elementos: 1) iniciativa em situações que se confrontam no ambiente; 2) inteligência através de conhecimentos adquiridos que se modificam quando essas situações aumentem; e, 3) capacidade de compartilhar desafios.

O estudo sobre as competências gerenciais subsidia-se nos fundamentos que os gestores enfrentam desafios, riscos, mudanças na tomada de decisões e devem gerar recursos e desenvolver competências para reconhecer oportunidades e alternativas; gestores são responsáveis pela trajetória da empresa e precisam ter e usar conhecimentos para isso. (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2011). Para Fleury e

Fleury (2001), as competências gerenciais se classificam em: técnicas: conhecimento específico; de negócios: entendimento sobre o negócio; e, sociais: interação e comunicação com clientes.

Para Venkatraman e Ramanujam (1987) a administração o desempenho é muito relevante para a gestão, de grande valor e interesse para acadêmicos e gestores. Alguns estudiosos conceituam o desempenho de forma abrangente, o associando à eficiência ou restringindo ao desempenho financeiro. Para Ladeira (2016) as medidas tradicionais medem a *performance* da empresa com foco no curto prazo e orientaçãoconcorrentes e clientes sem focar na estratégia e na inovação. Neste estudo, por focar micro e pequenas empresas a verificação do desempenho se dá por meio de medidas perceptuais, por refletir a prática, por meio dos testes pré-realizados.Desempenho e estratégia são igualmente complexos, para a estratégia ter sentido é preciso de um bom desempenho (PLESHKO, 2007).O desempenhopode ser influenciado por variáveis, como: lucratividade, retenção de clientes, crescimento de vendas, crescimento dos lucros e retorno dos investimentos(KOERICH; CANCELLIER; TEZZA, 2015).

Turbulência ou incerteza ambiental conceituada por Milliken (1987) por 2 aspectos: mudanças ambientais inesperadas; incapacidade de prever consequências das escolhas dos gestores. Para Jauch e Kraft (1986), as turbulências ambientais têm as seguintes dimensões: heterogeneidade, volatilidade, quantidade de mudanças, velocidade da mudança e a predisposição das equipes a mudanças. Ambientes turbulentos se caracterizam por mudanças de: tecnologias, das preferências dos clientes e oscilação da oferta e procura.

No Brasil muitos fatores influenciam para as MPEs entrarem em turbulência ambiental, as 2 mais relevantes são: a dinâmica competitiva (inovações tecnológicas e novos concorrentes), e a atuação dos governos(FAGUNDES,

2011).Para Willerding et al. (2012), as MPEs têm papel importante no quadro socioeconômico e adotam novas formas de gerir em favor da globalização. ParaRoldán e Leal (2014) a competência organizacional intervém na relação orientação para a aprendizagem e desempenho. Segundo Bitencourt (2001) o desempenho representa uma contribuição para a gestão de competências, pois, trata da interação entre os colaboradores, visão dos processos e ênfase nas práticas de trabalho.

A partir desses fundamentos teóricos estabeleceu-se as hipóteses deste estudo: ahipótese H1 refere-se às relações de competências gerenciais, instigando saber se influenciam positivamente no desempenho organizacional das MPEs. "**H1**: as competências gerenciais estão positivamente relacionadas com o desempenho organizacional." A hipótese H2 defende que a turbulência ambiental é capaz de moderar a relação entre as competências gerenciais e o desempenho organizacional, infere-se que as condições ambientais são capazes de influenciar no desempenho das micro e pequenas empresas. "**H2**: A turbulência ambiental modera a relação entre as competências e o desempenho organizacional" (Figura 1).

## MÉTODO

Para realizar o estudo utilizou-se uma abordagem quantitativa descritiva, utilizando-se um Survey para levantamento dos dados junto à população de MPEs do Estado de Santa Catarina – Brasil no qual os respondentes se identificaram pelos critérios: gênero, faixa etária, nível de formação acadêmica, setor de atuação, se já exerceu outra função de gestão e há quanto tempo a empresa está em atuação. Esses critérios têm por objetivo analisar se as competências gerenciais influenciam no desempenho organizacional, sob condições de turbulência ambiental. O número de MPEs de Santa Catarina em 2016 é 572.000 (IBGE/SC com SEBRAE/SC) e no município base do estudo – Concórdia - é3.402 (Receita Federal/Secretaria

Municipal de Finanças). A amostra da pesquisa foi de 361 empresas classificadas como MPEs de diferentes setores (Tabela 1), houveram 338 validados, pois alguns questionários apresentaram dados faltantes, a coleta de dados deu-se por meio de visita presencial a cada empresa da amostra.

Para coleta dos dados adaptou-se o questionário validado por Koerich, Cancellier e Tezza (2015), que buscou compreender a relação entre turbulências ambientais e desempenho das organizações. O questionário utilizou escala Likert de 5pontospara os 3 três constructos: competências, turbulência e desempenho.Para as análises dos dados, utilizou-se o *Software SPSS*, onde realizou-se a análise descritiva, que buscou compreender o perfil dos gestores das empresas respondentes. Posteriormente, utilizou-se a análise multivariada de dados e realizou-se a análise fatorial confirmatória. Para finalizar utilizou-se o *Software Smart PLS* para a realização das equações estruturais. Conforme explicam Hair et al. (2005),as equações estruturais servem para analisar uma série de informações entre si relacionadas com dependência simultânea, apresentando eficiência estatística.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise fatorial confirmatória realizou-se os testes de normalidadede Kolmogorov-Smirnov o qual deve apresentar um p>0,01 para nível de significância de 1%, todas as variáveis possuíram distribuição normal com p-valores menores de 0,01. Em seguida realizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para determinar os componentes principais e a extração dos fatores, os quais devem variar entre 0 e 1,os resultados ficaram dentro do desejado, com um patamar de 0,900 (Tabela 2).

Posteriormente realizou-se da análise da Modelagem de Equação Estrutural (MEE) com uso do *Software* Smart PLS. A primeira análise foi a verificação das AVEs onde valores maiores que 0,50 admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório

(HAIR et al., 2005). Foram excluídas 21 variáveis com carga fatorial menor que 0,5: 5 de Competênciasde Negócios, 5 de Competências Sociais, 6 de Competências Técnico-profissionais, 1 de Turbulência Mercadológica, 3 de Turbulência Tecnológica e, por fim, 1 de Desempenho.

A confiabilidade e validade convergente dos constructos foram avaliadas por meio da consistência interna dos constructos utilizando o Alfa de Cronbach à Confiabilidade Composta (CC) de cada constructo. Valores do AC entre 0,60 e 0,70 são adequados em pesquisas sociais aplicadas, assim nesta análise os valores estão adequados para competências sociais, técnico-profissionais e de negócios e para turbulência mercadológica, excelentes para desempenho, sendo que turbulência tecnológica ficou com um valor muito próximo de 0,60 com 0,58 (Tabela 3).

A partir dos dados gerou-se o resultado do modelo da hipótese 1(Figura 2). Assim, a influência das competências gerenciais está positivamente relacionada com o desempenho organizacional com valor de 6,427, sendo os valores esperados acima de 1,96. Contata-se também a influência positiva da turbulência ambiental sobre o desempenho, bem como sobre as competências gerenciais 4,544. (Tabela 4).Para tanto se realizou o teste de moderação no Smart PLS, para verificar a hipótese 2, o qual apresentou um valor de 0,585; isso representa que a turbulência ambiental modera a relação entre competências gerenciais e desempenho organizacional. Dessa forma, a Hipótese 2 desta pesquisa não pode ser rejeitada, ou seja, a hipótese está confirmada (Figura 3).

Por meio dos resultados obtidos, foi possível encontrar resposta positiva para afirmar que a competência gerencial é de suma importância para o bom desempenho da organização, sendo que os gestores devem ficar atentos às incertezas que causam turbulência para a empresa. Percebe-se que os gestores de MPEs de Santa Catarina

possuem um perfil equilibrado para os três tipos de competências, sendo elas sociais, técnico-profissionais e de negócios, trazendo bons resultados para os indicadores de desempenho.

A partir da análise de dados verificamos que a hipótese 1 foi confirmada, sendo que as competências gerenciais têm uma relação positiva com o desempenho da organização, ou seja, se os gestores tiverem uma boa gestão, planejamento e estratégias definidas, colocando em prática todas suas habilidades, além de ter o domínio do mercado, suas empresas vão se destacar, gerando vantagens perante os concorrentes. Este resultado corrobora com os estudos de Real (2014) e de Bitencourt (2001), que afirmam a influência da competência sobre o desempenho, trazendo interação entre os colaboradores e que essa influência ocorre em grande parte nas MPEs.A hipótese 2 também foi confirmada pois se verificou que a turbulência ambiental modera a relação entre competência e desempenho organizacional. Este resultado não corrobora com os estudos de Fagundes e Gimenez (2009), Torkkeli et al. (2012) e Koerich, Cancellier e Tezza (2015), que verificaram que a presença de boa competência e desempenho existem, independentemente da hostilidade do ambiente.

A relevância deste estudo ocorre em razão de os mercados, nos dias de hoje, estarem cada vez mais turbulentos e dinâmicos, fazendo com que as organizações precisem adquirir mais conhecimentos do ambiente externo para elaborar suas estratégias de forma a melhorar seu desempenho organizacional (KOERICH; CANCELLIER; TEZZA, 2015). A gestão por competência é um modelo de gestão que favorece as habilidades e atitudes para boa administração, ajuda no desenvolvimento e formação de metodologias para profissionais aplicarem essa gestão de forma a garantir o bom desempenho organizacional (HENKLAIN et al., 2016).

**REFERÊNCIAS**

BARROS, Maria E. A. **Competências gerenciais**: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro. Pedro Leopoldo: Fipel, 2007.

BITENCOURT, Claudia C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001.

BOMFIM, Rosa A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012.

CARVALHO, João F. S.; OLIVEIRA, João L. C. A Relevância da Gestão do Capital de Giro para a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 1, p. 81-96, 2016.

FAGUNDES, Fábio Mello. Ambiente nas organizações e turbulência ambiental: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Administração e Ciências Contábeis**,Opet, Curitiba, 2011.

FAGUNDES, Fábio M.; GIMENEZ, Fernando A. P. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p. 133-146, 2009.

FEUERSCHÜTTE, Simone G.; GODOI, Christiane K. Metodologia de Identificação de Competências Gerenciais: uma Proposta com Base na História de Vida de Gerentes Seniores. **Revista Alcance**, v. 18, n. 3, p. 321-340, 2011.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GODOY, Arilda S.; D'AMELIO, Marcia. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, 2012.

HAIR, Anderson et al. **Análise Multivariada de Dados**. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENKLAIN, Marcelo H. O.et al. Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de recursos humanos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, p. 1441-1461, 2016.

FERNANDES, Bruno H. R.; FLEURY, Maria T. L.; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Rev. adm. empres.**, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

JAUCH, Lawrence R.; KRAFT, Kenneth L. Strategic management of uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 777-790, 1986.

KOERICH, Graziele V.; CANCELLIER, Éverton L. P. L.; TEZZA, Rafael. Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: um estudo em empresas varejistas catarinenses. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, 2015.

LADEIRA, Marcelo B. et al. The effects of analytical and business process orientation approaches the on performance of small and medium industrial and service enterprises in Brazil. **Gest. Prod.**, São Carlos, 2016 .

LANA, Manuela S.; FERREIRA, Victor C. P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica**, Juiz de Fora, p. 4-15, 2007.

MILLIKEN, Frances J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, 133-143, 1987.

PLESHKO, Larry. P. Strategic organization, organizational structure, and the associated effects on performance. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 12, n. 1, p. 53-64, 2007.

REAL, Juan C.; ROLDÁN, José L.; LEAL, Antonio. From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. **British Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 186-208, 2014.

RUAS, Roberto et al. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. ENCONTRO DA ANPAD, v. 29, 2005.

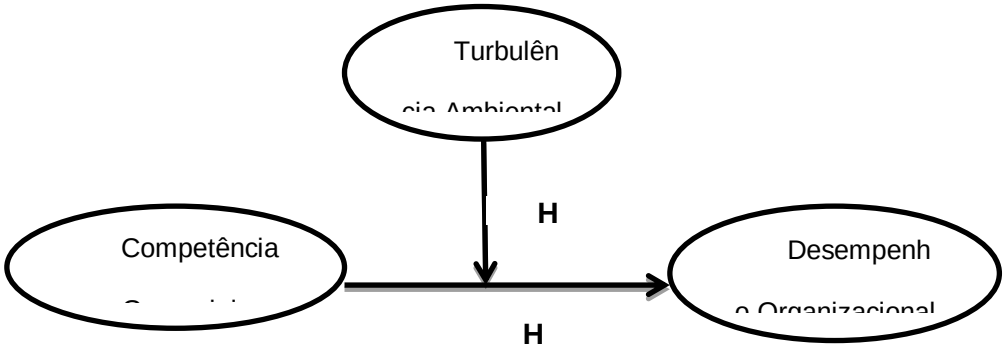
TORKKELI, Lasse et al. The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 1, p. 25-49, 2012.

VENKATRAMAN, VenkatN.; RAMANUJAN, Vesudevan. Planning system characteristics and planning effectiveness. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 453-468, 1987.

WILLERDING, Inara A. V. et al. A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises. **IEEE Latin America Transactions**, v. 10, n. 5, p. 2017-2024, 2012.

## ANEXO I
## FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1 – Modelo de hipótese



Fonte – Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Setor de atuação da empresa

| Ramo | Frequência | Percentual | Percentual Acumulado |
|---|---|---|---|
| Comércio | 119 | 33,0 | 33,0 |
| Serviços | 109 | 30,2 | 63,2 |
| Outros | 68 | 18,8 | 82,0 |
| Tecnologia | 36 | 10,0 | 92,0 |
| Indústria | 29 | 8,0 | 100,0 |
| Total | 361 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Tabela 2 – Teste de KMO e Bartlett

| | | |
|---|---|---|
| **Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem** | | ,900 |
| **Teste de esfericidade de Bartlett** | Qui-quadrado aprox. | 5102,062 |
| | df | 703 |
| | Sig. | ,000 |

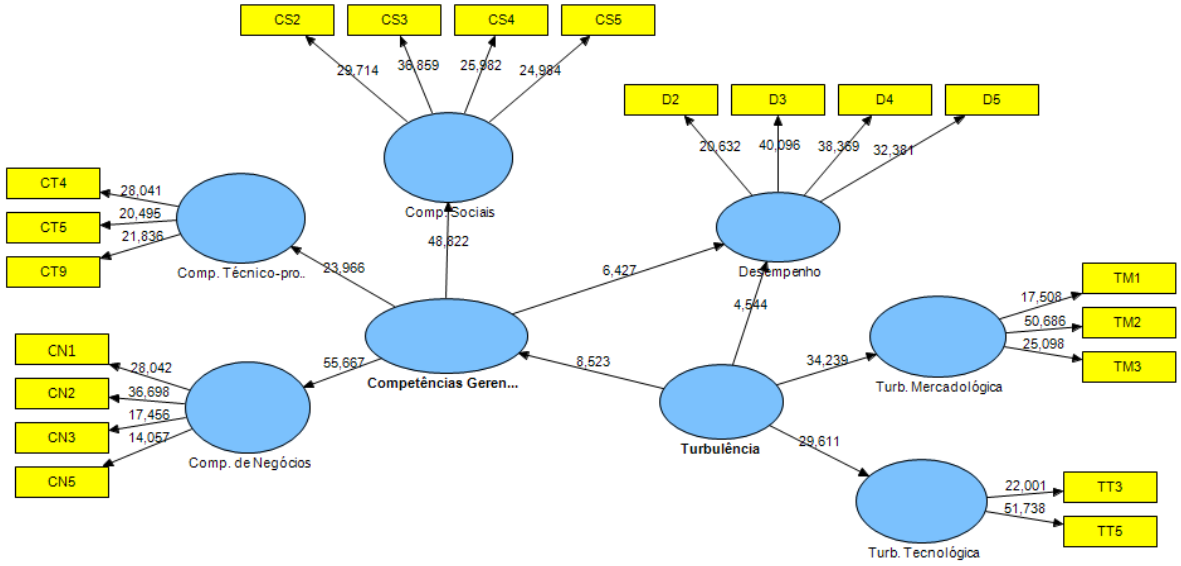
Fonte: dados da pesquisa (2016).

Tabela 3 – Análise de confiabilidade dos constructos

| Constructos de 2ª ordem | Nº Itens | AVE | CC | AC |
|---|---|---|---|---|
| Comp. Sociais | 3 | 0,602521 | 0,858137 | 0,779271 |
| Comp. Técnico-profissionais | 1 | 0,585807 | 0,809180 | 0,645990 |
| Comp. de Negócios | 2 | 0,550362 | 0,829000 | 0,723041 |
| Desempenho | 4 | 0,650493 | 0,881206 | 0,819105 |
| Turb. Mercadológica | 3 | 0,629361 | 0,835210 | 0,705486 |
| Turb. Tecnológica | 1 | 0,704742 | 0,826583 | 0,584084 |

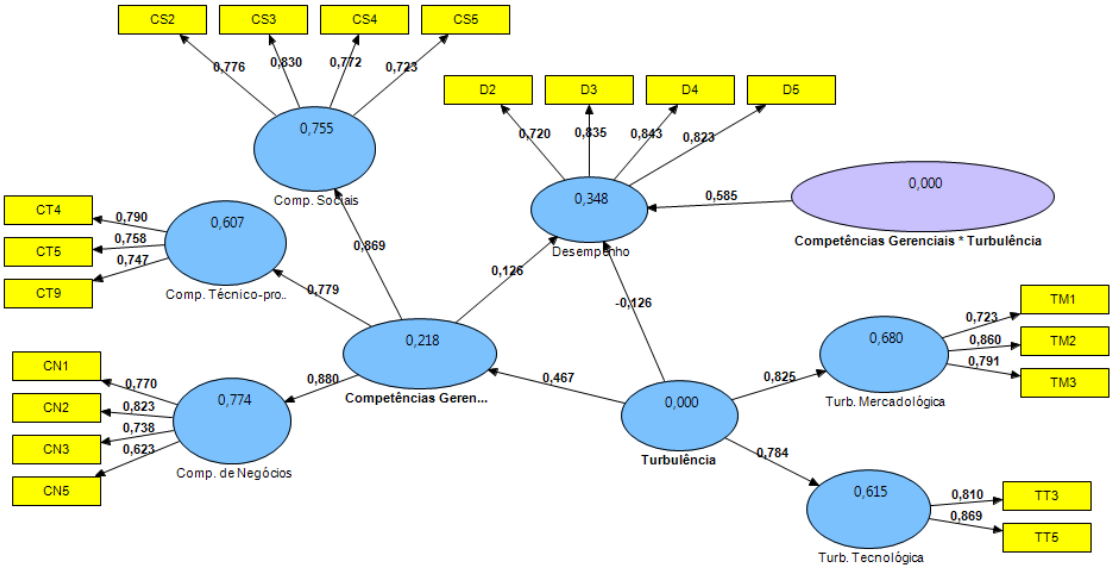
Fonte: dados da pesquisa (2016)

Figura 2 – Teste da Hipótese H1




Fonte: dados da pesquisa (2016).

Figura 2 – Teste da Hipótese 2




Fonte: dados da pesquisa (2016).

Tabela 4 – Resultados dos testes das hipóteses

| Hipóteses | B | Valor de T | Situação |
|---|---|---|---|
| H1 – As competências gerenciais estão positivamente relacionadas com o desempenho organizacional. | 0,422 | 6,427 | Confirmada |
| H2 – A turbulência ambiental modera a relação entre as competências e o desempenho organizacional. | 0,254 | 4,544 | Confirmada |

Fonte: Dados da pesquisa de 2016.

DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO FAMILIAR EN UN CONTEXTO INESTABLE:

# UN MARCO CONCEPTUAL DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOEMOCIONAL.

*CORRAL, SILVIA L.*

*FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS*

*UNICEN - TANDIL, ARGENTINA*

*(CORRAL@ECON.UNICEN.EDU.AR)*

*JIMÉNEZ MORENO, JUAN J.*

*FACULTAD DE ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES*

*UCLM - ALBACETE, ESPAÑA*

*(JUAN.JIMENEZ@UCLM.ES)*

**RESUMEN.**

En relación a la estrategia de diversificar el negocio familiar, la investigación realizada en contextos inestables no explica de modo suficiente cómo estas empresas toman esta decisión.La situación del ambiente en que la firma desarrolla su actividad no puede desconocerse y, en el caso particular de estas organizaciones, tampoco el impacto de la influencia familiar en la elección de la estrategia empresarial (Astrachan, 2010; Gómez Mejía et al., 2010; Wan et al., 2011; Chung, 2013; Chrisman et al., 2013; Naldi et al., 2013). En tal sentido, desde este trabajo se buscará ahondar en el enfoque de la "riqueza socioemocional", como marco para entender la decisión de diversificar laempresa familiar en un ambiente caracterizado por condiciones económicas inestables e instituciones poco desarrolladas, aspectos que contribuyen a aumentar los costes inherentes a la creación de nuevos negocios (Khanna y Palepu, 2000; Chen y Jaw, 2013; Sajid et al., 2016).

## MARCO CONCEPTUAL.

Empresa familiar: concepto.

Según el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), empresa familiar (EF) es aquella en la cual, independientemente de su tamaño: 1) la mayoría de los votos pertenecen a la/s persona/s fundadora/s de la firma, o que posee/n o ha/n adquirido su capital social, o bien a sus esposas, padres, hijos, o herederos directos; 2) en la gestión o dirección de la compañía participa al menos un representante de la familia (o pariente); 3) para el caso de las compañías que cotizan, los puntos anteriores son aplicables siempre y cuando la familia cuente con los derechos de voto suficiente como para ejercer influencia en la toma de decisiones. Esta definición destaca dos elementos distintivos de estas empresas: la propiedad familiar y la influencia de la familia en el negocio. La propiedad familiar refleja un efecto decreciente en el desempeño empresarial, posiblemente porque los propietarios optan por limitar la toma de riesgos y el nivel de inversión para mantener el control (Chang et al., 2010; Miller et al., 2010; Boyd y Solarino, 2016); no obstante, tiene un impacto positivo en la identificación de los miembros de la familia con los objetivos considerados no económicos (Cabrera Suárez et al., 2014), que demuestran la influencia de la familia en el negocio y la heterogeneidad en el comportamiento estratégico de estas organizaciones (Berrone et al., 2012; Chrisman y Patel, 2012; De Tienne y Chrico, 2013; Kotlar et al., 2014).

La influencia de la familia y los objetivos no económicos.

El término “riqueza socioemocional” (SEW por sus siglas en inglés) ha sido concebido por Gómez Mejía et al. (2007) para referirse a ciertos aspectos de carácter no económico que la familia decide preservar para satisfacer sus necesidades afectivas, los que son fortalecidos por una mayor concentración de la propiedad familiar (Gómez Mejía et al., 2011). El impacto del SEW ha sido

abordado desde distintas áreas temáticas, mediante investigaciones de naturaleza empírica y propuestas teóricas: propiedad (Berrone et al., 2012; Zellweger y Dehlen,2012; Cennamo et al, 2012; Le Breton Miller y Miller, 2013;Kotlar y De Masis, 2013; Memilli et al., 2013; Memilli et al., 2015; Schulze et al., 2016); desempeño del negocio (Stockmans, et al., 2010; Pazzaglia et al., 2013; Sciacia et al., 2014; Chen et al., 2015; Debicki et al., 2017);aspectos positivos y negativos del SEW (Kellermanns et al., 2012; Schulze y Kellermanns, 2015); innovación (Chrisman y Patel, 2012; Li y Daspit, 2016); empleo familiar y no familiar (Cruz et al., 2012; Memili et al., 2013; Vandekerkhof et al., 2014); conservación del capital social, imagen y reputación (Naldi et al., 2013; Vardaman y Gondo; 2014; Liu et al.,2016; Ding et al., 2016); identificación familiar y formación de objetivos (Cabrera Suárez et al., 2014; Miller y Le Breton-Miller, 2014); orientación empresarial (Schepers et al., 2014); medición, evaluación del SEW (Berrone et. al, 2012; Hauck et al., 2016; Debicki et al., 2016). Los estudios han demostrado que el peso de conservar el SEW ejerce un impacto significativo en las elecciones estratégicas, como en la posición frente al riesgo de las EF (Gómez Mejía et al., 2007; 2010; 2011;Wang y Poutziouris, 2010; Kellermanns et al., 2012; Berrone, et al. 2012; Chrisman y Patel, 2012; De Tienne y Chirico, 2013; Kotlar et al., 2014).

La diversificación de la EF en mercados inestables, desde la perspectiva del SEW.

La diversificación empresarial refiere a un modo particular de estrategia que requiere de cambios en la composición mercado-producto de una empresa que busca la salida desde su actual línea de producto y estructura de mercado para entrar a nuevos mercados con nuevos productos, ya sea dentro de los límites de la industria en la que actualmente opera o fuera de ellos (Ansoff, 1958).

En el marco de empresas no familiares, las investigaciones realizadas en contextos con condiciones inestables se han enfocado mayormente en la relación entre la estrategia de diversificación y el desempeño empresarial. En general, los resultados demuestran que los beneficios asociados a la diversificación podrían ser mayores que los costos en la medida en que las empresas, internamente, puedan imitar las funciones del mercado (Khanna y Palepu, 2000; Hoskisson et al., 2005; Akben Selçuk, E., 2015; Chen y Chu, 2012). Sin embargo,un alto grado de diversificación podría derivar en deseconomías de escala dado que la ineficiencia de los mercados requiere evaluar contingencias muy distintas, las que finalmenteconducen a mayores costes (Chen y Wang, 2012; Yigit y Beharam, 2013; Akben Selçuk, E., 2015; Sajid et al., 2016; Phung y Mishra, 2016).

Los estudios sobre EFdemostraron que estas organizaciones diversifican menos que las no familiares (Tsai, 2009; Gómez Mejía et al., 2010; Miller et al., 2010; Hernández Trasobares y Gálvez Górriz, 2015; 2017); sin embargo, en el marco de contextos inestables[6] las investigaciones reflejan que las empresas familiares soportarían niveles más amplios de diversificación para satisfacer intereses personales y familiares adicionales (Chen y Yu, 2012; Lien y Li, 2013; Chung, 2013; Lin et al, 2014; Huei, 2014; Yabushita y Suehiro, 2014; Gu et al., 2016). En estos ambientes la importancia que se le otorga a la preservación del SEW se relaciona, de modo significativo, con las reglas formales o informales predominantes(Naldi et al., 2013) y, se revela más fuerte, cuando el control del negocio se encuentra en manos de la generación fundadora (Gu et al., 2016; Arrondo García et al, 2016). No obstante, los resultados empresariales se verían afectados cuando la capacidad de respuesta a la incertidumbre se apoye solo en aspectos socioemocionales (Kao et al., 2013; Huei, 2014;Arrondo García et al., 2016).

[6]Las investigaciones han sido realizadas mayormente en Taiwán; se analizaron, además, estudios desarrollados en Malasia, Tailandia, Italia y España en período post crisis.

## METODOLOGÍA.

Este trabajo es abordado desde una perspectiva teórica con la finalidad de elaborar un marco conceptual que permita abordar el análisis de la decisión de diversificar la EF en un contexto de negocios inestable, desde la perspectiva del enfoque SEW (riqueza socioemocional). En tal sentido, el mismo se apoya en una revisión de la literatura centrada, principalmente, en el análisis de artículos de autores referentes en relación a los ítems que se proponen para su estudio, publicados en revistas de alto impacto (a los que se accedió mediante la base de datos ABI/informs y Econlit). Se consultaron, además, presentaciones realizadas en Congresos ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas) y publicaciones recogidas en el Google Scholar.

## CONCLUSIONES.

Las investigaciones previas conducen a reflexionar sobre la existencia de una clara aproximación entre los tres ejes de estudio propuestos en este trabajo -diversificación de la EF/ambiente de negocios inestable/perspectiva socioemocional- y su aplicabilidad para el estudio y entendimiento de las elecciones estratégicas de estas organizaciones. Los hallazgos subrayan que el estudio de la decisión de diversificar el negocio familiar, desde la heterogeneidad de los contextos en los que estas empresas operan, está emergiendo en estos últimos años y ha sido asociada fuertemente a razones de índole familiar, como es asegurar el control de la propiedad y, de esta forma, la continuidad de la empresa en manos de la familia, que son dimensiones del SEW.

## RESULTADOS E IMPLICANCIAS PARA LA PRÁCTICA.

Si bien en esta etapa no es posible adelantar resultados, se espera que esta investigación conceptual permita ampliar la comprensión del enfoque SEW y una mayor reflexión sobre la decisión de diversificar el negocio familiar en un ambiente

de negocios que podría poner en riesgo su supervivencia, como también la formulación de nuevos interrogantes posibles de contrastar empíricamente. En tal sentido se pretende, a futuro, realizar el trabajo de campo en una localidad de la región SE de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, zona donde también es advertida una escasez de estudios en relación a las empresas de naturaleza familiar y sería posible de obtener una muestra por conveniencia conformada por empresas conocidas, accesibles para el desarrollo de un estudio cualitativo. Finalmente, es de esperar que los resultados de esteestudio permitan obtener contribuciones de importancia para la práctica empresarial.

**BIBLIOGRAFÍA.**

-Akben Selçuk, E. (2015). Corporate diversification and firm value: Evidence from emerging markets. International Journal of Emerging Markets, 10(3), 294-310. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1697226788?accountid=14478

Consulta: abril de 2016

-Ansoff, H.I (pre -1986) Julio 1958/recibido mayo 1957. A model for diversification. *Management Science*. 4; 4. ABI/INFORM Complete; pg. 392.

-Arrondo-García, R., Fernández-Méndez, C., & Menéndez-Requejo, S. (2016). The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: The role of the generation in control. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 227-237.

-Astrachan, J. (2010). Strategy in Family Business: toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1. 6-14

-Berrone, P; Cruz, C; Gómez Mejía, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*.Vol.25, N°3, págs.258-279.

-Boyd, B.K; Solarino, A.M. (2016). Ownership of Corporations: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management.* Vol. 42, N°5, 1282-1314

-Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. d. L. C. y Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299.

-Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(6), 1153-1173.

-Chang, S., Wu, W., & Wong, Y. (2010). Family control and stock market reactions to innovation announcements. *British Journal of Management, 21*(1), 152.

Retrieved from http://search.proquest.com/docview/229457397?accountid=14478

Consulta: noviembre de 2015

-Chen, Q; Hou, W; Li, W; Wilson, C; Wu, Z. (2015). Family Control, Regulatory Environment, and the Growth of Entrepreneurial Firms: International Evidence

*Corporate Governance: An International Review*. Vol. 22, Issue 2, pp. 132-144.

-Chen, Y. Y., & Jaw, Y. L. (2013). Does network cohesion impede diversification in the conglomerate? Evidence from Taiwanese business group. *International Review of Management and Business Research, 2*(2), 320-332.

Retrieved from https://search.proquest.com/docview/1413332611?accountid=14478

Consulta: noviembre de 2015

-Chen, C., & Chu, W. (2012). Diversification, resource concentration, and business group performance: Evidence from Taiwan. Asia Pacific Journal of Management, 29(4), 1045-1061. Doi: http://dx.doi.org/10.1007/s10490-010-9245-1

-Chen, M. y Wang, L. (2012). International Evidence on Industrial Diversification and Asymmetric Information across Different Ownership Structures. Asia Pacific Management Review 17 (1) (2012) 37-58

-Chen, C. J. y Yu, C. M. J. (2011). Managerial ownership, diversification and firm performance: Evidence from an emerging market. *International Business Review*, 21, 518-534.

-Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(6), 1249-1261. Doi: http://dx.doi.org/10.1111/etap.12064

-Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal, 55*(4), 976.

-Chung, H.M. (2013). The role of family management and family ownership in diversification: The case of family business group. *Asia Management Journal.* N 30; pp. 871-891

Doi: http://dx.doi.org/10.1007/s10490-012-9284-x

-Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating Socioemotional Wealth and family embeddedness perspectives. Journal of Business Venturing, 27(1), 62-76.

-Debicki, B. J., Van de Graaff Randolph, R., & Sobczak, M. (2017). Socioemotional Wealth and Family Firm Performance: A Stakeholder Approach. *Strategic Issues in the Family Firm*, *29*(1), 82-111.

-Debicki, B; Kellermanns, F; Chrisman, J; Pearson, A & Spencer, B (2016) Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*. Volume 7, Issue 1, March 2016, Pages 47–57 http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002

-De Tienne, D. R., & Chirico, F. (2013). Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), 1297-1318. Doi: http://dx.doi.org/10.1111/etap.12067

-Ding, S., Qu, B., & Wu, Z. (2016). Family control, socioemotional wealth, and governance environment: The case of bribes. *Journal of Business Ethics, 136*(3), 639-654. doi: http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2538-z

-Gomez-Mejia, Cristina Cruz, Pascual Berrone & Julio De Castro (2011): The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, *The Academy of Management Annals*, 5:1, 653-707- http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2011.593320

-Gómez Mejía, L; Makri, M & Lazarra Quintana, M (2010*)*. Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*.47:2

-Gomez-Mejia, L. Haynes, K. Nuñez, M. Jacobson, K. Moyano, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), pp. 106–137

-Gu, Q., Lu, J. W., & Chung, C. N. (2016). Incentive or Disincentive? A Socioemotional Wealth Explanation of New Industry Entry in Family Business Groups. *Journal of Management*.doi/pdf/10.1177/0149206316678450.

-Hauck, J; Suess-Reyes, J; Beck, S; Prügl, R; Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and –managed Firms: A validation and short form of the FIBER Scale Journal of Family Business Strategy 7, 133–148

-Hernández-Trasobares, A. & Galve-Górriz, C. (2017). Diversification and family control as determinants of performance: A study of listed business groups. *European Research on Management and Business Economics*. Volume 23, Issue 1, Pages 46–54

doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.04.001

-Hernández-Trasobares, A., & Galve-Górriz, C. (2015). Does Concentration of Ownership and Family Control Affect Specialization/ Diversification Business Strategies? *E+M Ekonomie a Management,* (4), 78-92.

http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2015-4-006

-Hoskisson R.E., Johnson, R.A., Tihanyi, L., White, R.E. (2005) Diversified business group and corporate refocusing in emerging economies. Journal of Management, 31: 941-965

-Huei, N. S. (2014). How does group affiliation affect the diversification performance of family-controlled firms in Malaysia?--A governance perspective. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, 10*(2), 81-115. Retrieved from https://search.proquest.com/docview/1761434801?accountid=14478

Consulta: noviembre de 2016

-Kao, M., Kuo, A., & Chang, Y. (2013). How family control influences FDI entry mode choice. *Journal of Management and Organization, 19*(4), 367-385.

Doi: http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2013.23

-Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. and Zellweger, T. M. (2012), Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 36: 1175–1182. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x

-Khanna, T., & Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *Journal of Finance, 55*(2), 867-891. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/56915559?accountid=14478

Consulta: abril de 2016

-Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., &Frattini, F. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics, 43*(3), 597-619.

-Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. Entrepreneurship Theory and Practice, 37(6), 1263–1288. doi:10.1111/etap.12065

-Le Breton-Miller, I. and Miller, D. (2013), Socioemotional Wealth Across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". Entrepreneurship Theory and Practice, 37: 1391–1397. doi:10.1111/etap.12072

-Li, Z & Daspit, J. (2016). Understanding family firm innovation heterogeneity: A typology of family governance and socioemotional wealth. *Journal of Family Business Management.*6 (2) 103-121- DOI: 10.1108/JFBM-02-2015-0010

-Lien, YC y Li, S (2013). Does diversification add firm value in emerging economies? Effect of corporate governance. Journal of Business Research. 66, 2425–2430.

http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.030

-Lin, T., Chang, L., Hou, C., & Chou, P. (2014). The dynamic relationship between managerial ownership and corporate diversification: Evidence for family and non-family businesses. *International Journal of Economics and Finance, 6*(5), 84-95. Retrieved from https://search.proquest.com/docview/1667935594?accountid=14478

Consulta: marzo de 2017

-Liu, Y., Valenti, A., & Chen, Y. (2016). Corporate governance and information transparency in Taiwan's public firms: The moderating effect of family ownership. Journal of Management and Organization, 22(5), 662-679.

doi: http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2015.56

-Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(4), 713-720.

-Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal, 31*(2), 201.

Retrieved from http://search.proquest.com/docview/224997776?accountid=14478

Consulta: julio de 2016

-Memili, E., Fang, H. C., & Welsh, D. H. B. (2015). Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms. Management Decision, 53(9), 1921-1952.

Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1732337836?accountid=14478

Consulta: julio de 2016

-Memili, E., Misra, K., Erick P.C. Chang, & Chrisman, J. J. (2013). The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. Journal of Family Business Management, 3(1), 62-80.

Doi: http://dx.doi.org/10.1108/20436231311326490

-Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving Socioemotional Wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(6), 1341---1360.

-Pazzaglia, F., Mengoli, S., & Sapienza, E. (2013). Earnings quality in acquired and non acquired family firms: A Socioemotional Wealth perspective. Family Business Review, 26(4), 374-386.

-Phung, D. N., and Mishra, A. V. (2016) Corporation Diversification and Firm Performance: Evidence from Vietnamese Listed Firms. *Australian Economic Papers*, 55: 386–408.

doi: 10.1111/1467-8454.12083.

-Sajid, A., Shujahat, H. H., & Mehmood, T. (2016). Corporate diversification and firm performance: An inverted U-shaped hypothesis. *International Journal of Organizational Leadership, 5*(4), 393-410.

Retrieved from https://search.proquest.com/docview/1848113305?accountid=14478

Consulta: marzo de 2017

-Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. Small Business Economics, 43(1), 39-55.

doi: http://dx.doi.org/10.1007/s11187-013-9533-5

-Schulze, W (2016) Socio-emotional wealth and family: revisiting the connection, Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 14 Issue: 3, pp.288-297, doi: 10.1108/MRJIAM-09-2016-0694

-Schulze, B; F.W. Kellermanns, F.B (2015). Reifying socioemotional wealth. Entrepreneurship Theory & Practice, 39 (3) (2015), pp. 447–459

-Sciascia S., Mazzola P., Kellermanns F.W. (2014) Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. Journal of Family Business Strategy, 5 (2), pp. 131-137. http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.001

-Stockmans, A., Lybaert, N. and Voordeckers, W. (2010). Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms. Family Business Review, 23 (3), 280-294.

-Tsai, W., Kuo, Y., & Hung, J. (2009).Corporate diversification and CEO turnover in family businesses: Self-entrenchment or risk reduction? *Small Business Economics, 32*(1), 57-76.

doi: http://dx.doi.org/10.1007/s11187-007-9073-y

-Vandekerkhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W. and Voordeckers, W. (2014). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. Family Business Review.

doi: 10.1177/0894486513514274

-Vardaman, J.M. and Gondo, M.B. (2014). Socioemotional Wealth Conflict in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38: 1317-1322

-Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., &Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management, 37*(5), 1335-1368.

Retrieved from http://search.proquest.com/docview/884702498?accountid=14478

Consulta: noviembre de 2015

-Wang, Y., & Poutziouris, P. (2010). Entrepreneurial risk taking: Empirical evidence from UK family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour& Research, 16*(5), 370-388. Doi: http://dx.doi.org/10.1108/13552551011071841

-Yabushita, N. W., & Suehiro, A. (2014). Family business groups in Thailand: Coping with management critical points. *Asia Pacific Journal of Management, 31*(4), 997-1018. Doi: http://dx.doi.org/10.1007/s10490-014-9388-6

-Yigit, I., &Behram, N. K. (2013). The relationship between diversification strategy and organizational performance in developed and emerging economy contexts: the evidence from Turkey and Netherlands. Eurasian Business Review, 3(2), 121-136.

Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1477572167?accountid=14478

Consulta: abril de 2016

-Zellweger, T., & Dehlen, T. (2012). Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25, 280-297

# SER PYME HOY

*MÓNICA CECILIA GÓMEZ*

*FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS Y NATURALES – UNC*

*MONICACEGOMEZ@GMAIL.COM*

**SINOPSIS**

El mundo globalizado en el que vivimos sumado al contexto nacional y regional que nos envuelve, nos empuja a la necesidad de concebir mejores organizaciones. En particular las pymes y empresas familiares se enfrentan con el gran desafío de pensar en el diseño de la organización para desarrollar una ventaja competitiva que las diferencie y posicione ante el resto de sus competidoras. Necesitan optimizar herramientas que les permitan tomar decisiones para aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado.

Este trabajo se encuadra en un proyecto de investigación de postgrado que aborda las políticas industriales (PI) como instrumentos para el desarrollo del país. Dentro del cual se analizaron tres dimensiones: el contexto institucional (CI), las PI y la gestión del conocimiento (GC). Incluyendo en esta última dimensión el análisis de las herramientas de gestión que utilizan las empresas. La hipótesis que plantea el proyecto de tesis es que los programas de promoción planteados por el Estado para apalancar la industria han tenido escaso efecto. El estudio plantea varios objetivos relativos a las tres dimensiones, dentro de los cuales, respecto a las empresas se indaga su opinión y la utilización de los programas de ayuda y sus resultados. Específicamente para esta presentación nos proponemos como objetivos: identificar las herramientas y habilidades más importantes para la gestión, con el fin de descubrir la cultura y actitud empresarial que las caracteriza. Y como segundo objetivo, destacar qué estrategias despliegan las pymes para posicionarse en el mercado.

## MARCO CONCEPTUAL

Como se comentó en el apartado anterior el presente trabajo se desprende, como un producto parcial, de un proyecto de tesis de doctorado cuyo marco conceptual se propone exponer aspectos relevantes de diferentes debates teóricos en torno a las tres categoríascitadas. ElCI ylas PI abordados desde la perspectiva teórica del neoinstitucionalismo y la gestión del conocimiento desde modelos de crecimiento organizacional.

En función del eje temático elegido "Gestión de Pymes y empresas familiares (Marketing, innovación, finanzas y estrategia)" explicitamos el encuadre teórico dado a la dimensión GC que aborda la investigación de las herramientas de gestión que utilizan las pymes en la región geográfica delimitada para el proyecto. Estas aproximaciones están muy ligadas al manejo de la información en la sociedad del conocimiento, esa sociedad actual donde conviven la complejidad económica, tecnológica y social. Dentro de la evolución de la GC encontramos modelos como los de Norton y Kaplan (Cuadro de mando integral, CMI) orientados a la evolución del capital intelectual de la empresa a través de cuatro perspectivas, financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Un salto importante en esta evolución se genera con la gestión de la información enfocada a los procesos y la minería de datos para la toma de decisiones. Paralelamente Nonaka y Takeuchi hablan explícitamente de la gestión del conocimiento a través de la teoría de la evolución del conocimiento tácito al explícito.

En resumen, la GC nos permite procesar datos y obtener información útil (conocimiento) para la toma de decisiones a todos los niveles de la empresa. Es un hilo conductor de la gestión estratégica. Esta filosofía abarca e integra metodología como el CMI y los sistemas de gestión tipo ISO 9001. Dentro de este marco conceptual utilizaremos las siguientes características de la GC que sintetizamos a

continuación: innovación, liderazgo, gestión del talento, cultura empresarial, análisis del contexto y globalización. Análisis de mercado e indicadores, calidad y apertura a constituir redes de trabajo.

## METODOLOGIA

El diseño metodológico sigue el esquema clásico de actividades de investigación comenzando por la revisión de la literatura, profundización e inmersión en el campo, delimitación del trabajo (rubros industriales y territorio), determinación de la muestra inicial a entrevistar (cámaras empresariales, organizaciones intermedias, funcionarios y empresarios), observación y entrevistas, la recolección de datos y su posterior análisis.

Para sistematizar las entrevistas y búsquedas en documentos se plantea un cuadro de operacionalización de variables y conceptos desarrollados en el marco teórico,utilizando preguntas relativas a los objetivos.Para este trabajo sólo se explicita lo relativo a la dimensión GC. Las entrevistas cualitativas tienen como característica principal ser flexibles y dinámicas, con el objeto de entender acontecimientos, acciones y valores desde la perspectiva del actor a fin de aprehender en toda su riqueza dicha perspectiva. Se trata de un proceso de trabajo en espiral.

## RESULTADOS

Los resultados presentados a continuación muestran las herramientas de gestión utilizadas por empresas de los rubros metalmecánico y electrónico en la región delimitada para el estudio, área metropolitana de Córdoba. La elección de los rubros se realizó con una primera ronda de entrevistas para identificar aquellos sectores de alto impacto en el desarrollo de la provincia y el país. Estas entrevistas se efectuaron a empresarios reconocidos de la región, funcionarios de los

Ministerios de Industria y Ciencia y Tecnología, y organizaciones intermedias como cámaras sectoriales y agencias involucradas en el desarrollo regional.

Del trabajo de campo realizado encontramos las siguientes percepciones y caracterización de los factores citados para el estudio de la GC. Como dijimos anteriormente hablar de GC es hablar de innovación, nuestro recorrido empieza por la consideración de este aspecto hasta decantar en la máxima expresión de la GC que es la construcción de redes.

En el factor *innovación* se destacan más las empresas con visión y liderazgo bien definidos donde se pudo observar cómo motivan a su personal, trabajan en equipo, que a su vez son enriquecidos multidisciplinariamente, y cuentan con planteles profesionales en áreas clave. Capacitando a su personal en calidad, producción, ventas, atención al cliente e investigación y desarrollo (I+D), donde se tiene como objetivo mejorar las condiciones del puesto. Los equipos multidisciplinarios con profesionales provocan un salto cualitativo mayor, donde se empieza a dar importancia al estudio de mercado, la tecnología, el diseño entre otras actividadesofreciendo al cliente mix de productos y servicios. Se trata de un *liderazgo* que ha asumido riesgos, que promueve la creatividad y dispuesto a soportar y aprender de los fracasos. Son ámbitos donde se *gestiona el talento*.

Analizar la *cultura empresarial* implica tener en cuenta aspectos como el *contexto institucional*, la *globalización* y la presencia de dos o más generaciones en la dirección, ya que estos tres elementos pueden impactar en la actitud de las empresas a la hora de asumir riesgos. La principal característica de una cultura madura es la importancia dada al desarrollo del *know how*que incluye también, más allá de la experticia propia de un producto o servicio, el diseño de metodologías de trabajo, la comunicación, los servicios asociados y la atención al cliente que son fundamentales. Todo lo cual implica una apuesta al largo plazo. Existen empresas

de pocos años en el mercado de Córdoba que ya despegaron al exterior, pero la mayoría que lo ha logrado en esta última década es el fruto de muchos años de esfuerzo sin renunciar a principios de creación de valor. Dos de las empresas entrevistadas han trabajado el programa de protocolo familiar, una con ayuda de su cámara y otra por la aplicación de uno de sus integrantes que es psicólogo. Se considera un programa muy importante para el caso de pymes ya que ayuda a la transmisión del patrimonio no sólo del know how. Entre los aportes que brinda es el de trabajar las decisiones consensuadas en la empresa y el trabajo en equipo familiar. Dentro de los indicadores de gestión encontramos recursos humanos de la empresa, su grado de educación; producción de nuevo conocimiento (gasto en I+D, patentes); transmisión y aplicación del nuevo conocimiento (conexión a internet, publicaciones), financiamiento de la innovación (aumentode ventas) y valor añadido de alta tecnología.

Por último la principal evidencia de una cultura empresarial proactiva es la *certificación de sistemas y productos* y el grado máximo de la GC, la capacidad de formar *redes*. Un mecanismo importante para mejorar la performance de las empresas o la llegada a nuevos mercados es la asociatividad. Lograr el uso de esta herramienta se convierte en un desafío ya que por lo general las empresas no comparten información con nadie. Algunas de ellas, sobre todo electrónicas, han conformado unidades transitorias de empresas, donde se destacan dos valores agregados, el hecho de trabajar con otra empresa y que a la vez ésta sea competidora.

## IMPLICANCIAS PARA LA TEORIA Y/O PRÁCTICA

Una cultura desarrollada implica visión de negocio y liderazgo, que alinean los esfuerzos de la organización, para alcanzar dicha visión. Las empresas oportunistas no se desarrollan, pueden crecer económicamente pero no sientan

bases para luego adaptarse a nuevos desafíos, con las consecuencias que eso significa. Muchas veces esta situación se produce por la brecha entre cultura y actitud empresarial como resultado de un contexto adverso. Por otro lado si en la cadena de valor el cliente prioriza la calidad y capacidad al dinero, se generan sinergias que traccionan el desarrollo cultural. El tipo de mercado también obliga a ver para adelante, tener presente el ciclo de vida del producto, y desarrollar competencias en el personal. Innovar significa tener más acceso a fuentes de financiamiento y un plus en este sentido es la innovación en la gestión.

Cada actor debe ser eficiente en su campo de acción, por lo que se hace imprescindible la gestión de lo que saben las personas que integran las organizaciones para conseguir que éstas aprendan generando nuevas formas de aprender y potenciando los "intangibles" que en la actualidad constituyen los conocimientos de la sociedad. Este capital intangible es la clave estratégica en la competencia actual donde se experimenta una aceleración inusitada de la caducidad de los paradigmas dominantes.

**BIBLIOGRAFIA**

BID, (2006) La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina.

BOLSA DE COMERCIO DE CÓRDOBA (BCC), (2013) El Balance de la economía argentina 2012. Instituciones, política económica y competitividad. Córdoba: IIE.

CEPAL Cambio estructural para la igualdad. San Salvador 27 a 31 de agosto 2012.

FERRER, Aldo, 2008, Gestión del conocimiento y desarrollo: la experiencia argentina. UBA

GARCIA S. Y DOLAN S., (2001) La dirección por Valores. Madrid, Mc Graw – Hill.

HEIZER J. Y RENDER B., (2007) Dirección de la Producción y de Operaciones: Decisiones Estratégicas.Madrid, Pearson Educación.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA Lucio, P., 2006. "Metodología de la Investigación" México, Mcgraw Hill.

KAPLAN R. Y NORTON D., (2008) Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000.

LEY 9727 Promoción Industrial de la Provincia de Córdoba

LÓPEZ, A. (2006) Empresarios, Instituciones y Desarrollo Económico: El caso argentino. Buenos Aires. Cepal.

NONAKA I. Y TAKEUCHI H., (1999) La organización creadora de conocimiento. México, Oxford University Press.

NORTH, Douglass, (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Nueva York: Cambridge University Press.

NOVAK Joseph, (1998) Conocimiento y aprendizaje. Madrid, Alianza Editorial.

PORTER Michael, (1999) Ser competitivo. Bilbao, Deusto.

PROYECTO PNUD "Red para la Gobernabilidad y el Desarrollo en América Latina", 1998.

RIESCO GONZALEZ, Manuel, (2006) El negocio es el conocimiento. Madrid, Diaz de Santos.

ROUGIER, Marcelo, (2007) Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina 1950-1980. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.

# LA MUJER ANTE EL TECHO DE CRISTAL / GLASS CEILING EN EMPRESAS FAMILIARES EN PUERTO RICO.

*LEILA MARCANO NIEVES*

*UNIVERSIDAD DEL TURABO.*

*(MARCANOL1@SUAGM.EDU)*

*DRA. MARIBEL ORTIZ,*

*UNIVERSIDAD DEL TURABO.*

*(MORTIZ126@SUAGM.EDU )*

*DRA. VIRGEN DONES,*

*UNIVERSIDAD DEL TURABO.*

*(VDONES@SUAGM.EDU )*

**SINOPSIS**

Esta investigación tiene como propósito estudiar si existe el techo de cristal/glassceilingbajo la definición de la Comisión de la Barrera Invisible y si limita el desarrollo gerencial de las mujeres en las empresas familiares en Puerto Rico. Este estudio trabajocon una muestra a convenienciade 10 mujeres hijas de dueños de negocios familiares que actualmente se desempeñas en una posición gerencial en la empresa. Se utilizó el método descriptivo de corte cualitativo para demostrar si en la empresa existe el techo de cristal/glassceiling, si sus políticas organizacionales permiten igual acceso a las mujeres que a los hombres a posiciones gerenciales y si la mujer logra percibir el fenómeno del techo de cristal/glassceiling.

**MARCO CONCEPTUAL**

El tema de los negocios de familia ha sido un tema que ha ido en crecimiento desde principios del 2000 tanto en el ámbito empresarial como en el académico

(Vega, 2015). El Small Business Administration (2012, p. 38) establece que las empresas de familia son aquellas en las que dos o más miembros de la familia son dueños de la mayoría de la empresa. Se reconoce como miembro de familia al cónyuge, padres/tutores, hermanos o parientes cercanos. Propiedad, dirección y control de las operaciones están en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones estratégicas u operacionales al asumir por completo la responsabilidad de sus acciones. (Soto Figueroa, 2007).

Los negocios familiares se han convertido en un elemento clave para el renacer del ecosistema de emprendimiento. Como todo negocio existen "fenómenos" que suceden en su entorno que podrían afectar el manejo y la sucesión del mismo como es el concepto del techo de cristal/glassceiling. El concepto de techo de cristal/glassceilinges utilizado por primera vez en los años ochenta, para describir las barreras, invisibles y artificiales, que no permitían a la mujer alcanzar posiciones de alto liderazgo en las empresas (Johns, 2013). Entender el origen del techo de cristal/glassceilingha sido el objeto de múltiples investigaciones de diversas áreas de conocimiento, como la sociología, la psicología o la economía (Segovia y Figueroa, 2009). El techo de cristal/glassceilinges la dificultad de alcanzar puestos de liderazgo y según Segovia y Figueroa (2009) hay unos obstáculos visibles e invisibles que lo limita. Albrecht, Bjorklund, y Vroman, (2003) lo explican como el fenómeno por el cual la mujer se desarrolla de una forma normal en el ámbito laboral hasta que aparece una limitación en sus posibilidades de ascenso.

La Comisión Federal de la Barrera Invisible identifica tres niveles primordiales las cuales incluyen:

**Barreras sociales:**son factores que pueden estar fuera del control directo del negocio.

**Barreras internas:**son factores dentro del control directo del negocio.

**Barreras gubernamentales externas**: como la falta de aplicación de las leyes (Comisión Techo de Cristal, 1995).

Se prevé que el techo de cristal/ glassceilingcontinuará siendo un problema que sufran las mujeres, por lo menos durante los próximos 50 años (Smith, Caputi y Crittenden, 2012). A diferencia de otros tipos de empresas, el futuro de las empresas familiares depende de cómo sus dueños enfrentan los desafíos de forma exitosa (mientras mantienen los lazos de la familia), y también de la transferencia intergeneracional del negocio (Griffeth, Allen &Barrett, 2006, p. 491). El no poder identificar y corregir el fenómeno puede ser perjudicial para el ciclo de vida de la empresa y afectaríadirectamente los procesos de sucesión. Sólo el 12% de los negocios de familia sobreviven a la tercera generación (Richards, 2012).

El progreso hacia la paridad de género en el liderazgo en la última década ha sido lento. Fain (2011) estudia el proceso temporal que conlleva alcanzar la equidad de género en los entornos profesionales, centrándose fundamentalmente en el número de mujeres frente a hombres trabajando en la misma organización. El investigador comprueba que conseguir equidad en los puestos inferiores en la línea jerárquica lleva menor tiempo que conseguirla en los puestos de mayor responsabilidad y puede llevar hasta 60 años conseguir el equilibrio. Por lo tanto, es importante continuar y ampliar la investigación en este ámbito (Smith, Caputi y Crittenden, 2012).

## METODOLOGÍA

Este estudio es una investigación exploratoria cualitativa que tiene como objetivo principal establecer si existe el fenómeno del techo de cristal/glassceiling según los parámetros de la Comisión Federal de las Barreras Invisibles y como este fenómeno afecta en el desempeño laboral de la participante dentro de las empresas

familiares en Puerto Rico. Se optó por un estudio cualitativo ya que permitiría poder recopilar las experiencias de las participantes expresándolo en sus propias palabras, libre y voluntariamente. Además, permitelograr profundizar en datos adquiridos de forma trasparente y genuina que es el aspecto central e indispensable para esta investigación.

Se ha seleccionado una muestra de 10 hijas de dueños de negocios familiares que actualmente poseen un puesto gerencial en la empresa. El instrumento utilizado para recolectar la información fue una guía de preguntas que indagaba aspectos atados a las dimensiones de investigación dentro de las tres barreras que define La Comisión Federal de la Barrera Invisible sobre el techo de cristal/glassceiling. Algunas de las dimensiones de estas tres barreras son: trayectoria profesional dentro y fuera de la empresa, su preparación académica, logros alcanzados, estereotipos culturales, procesos de reclutamiento, contrataciones y adiestramientos, cultura organizacional, mentoría, concepto del techo de cristal y datos sociodemográficos. Fue administrada mediante una entrevista personal, con una duración aproximada de una hora. Esta entrevista fue realizada respetando el anonimato de las participantes y la grabación de la misma fue transcrita fiel y exacta para obtener la información requerida. Las grabaciones recopiladas serán guardadas en una caja fuerte propiedad de las autoras por espacio de un año.

## RESULTADOS

Al realizar las entrevistas profundas, se pudo indagar información importante de las participantes quepermitió construir un marco referencial significativo ante los hallazgos encontrados:

Aunque todas las participantes cuentan congrados universitarias, experiencias y logros importantes en sus carreras profesionales no se considera suficiente

estoselementos para ser considerada como el recursoidóneo para una mayor posición gerencial de liderato en la empresa.

Se logró confirmar que el factor del “machismo” es un denominador común que es mencionado en cada una de las 10 entrevistas realizadas y es considerado una ideología cultural de Puerto Rico que afecta directamente la percepción del desempeño de las participantesy su capacidadde administradoras de un negocio familiar.

No se encontró ningún factor gubernamental que afectara la formación del techo de cristal/glassceilingen una empresa familiar.

Al analizar las entrevistas se hizo tomando como fundamento la base teórica y la revisión de literatura disponible sobre el techo de cristal/glassceilingy las definiciones de las barreras que presenta la Comisión Federal de la Barrera Invisible. Por lo cual se determinó que **Si existe el Fenómeno del techo de cristal/ glassceilingen estas 10 empresas familiares en Puerto Rico**. Además, el factor de ser mujer afecta negativamente en la percepción del desempeño de la gerencial y de la oportunidad futura de ser considerada como administradora de la empresa familiar.

## IMPLICACIONES

Esta investigación puede aportar significativamente a la brecha que existe en la literatura sobre el tema del techo de cristal/glassceilingen los negocios familiares en Puerto Rico. Entre las implicaciones profesionales que se pueden señalar se encuentran evidenciar los impactos negativos que provocan estas prácticas dentro de la administración en los negocios familiares y como la misma empresa atrofia su propio recurso humano traduciéndolo en un pobre desempeño organizacional. Adicional se pueden trabajar estrategias de reclutamiento y formación gerencial que permitan el desarrollo equitativo en un ambiente de igualdad profesional.

Siempre enfocando en la selección del mejor recurso eliminando tendencias discriminatorias.

Entre las implicaciones académicas se podría aportar en el desarrollo de adiestramientos y capacitaciones gerencial para fomentar laformación de prácticas y políticas dentro de la empresa que permitan erradicar estos fenómenos organizacionales que tanto afecta en los procesos estratégicos y de innovación en una empresa familiar.

**BIOGRAFÍAS**

Breaking the glass ceiling foundation (2004). Recuperado de http://breaktheglassceiling.com/?page_id=8

Catalyst, (2004). Women and men in U.S. corporate leadership: Same workplace, different realities? Recuperado de http://www.catalyst.org/page/64/browse-research-knowledge

Catalyst, (2004). Women and men in U.S. corporate leadership: Same workplace, different realities? Recuperado de http://www.catalyst.org/page/64/browse-research-knowledge

Catalyst, (2005). Women “take care”, men “take charge”: Stereotyping of U.S. business leaders exposed. Recuperado de http://www.catalyst.org/page/64/browse-research-knowledge

Catalyst, (2010). Pipeline’s broken promise: Women lag men in advancement and compensation from their very first professional jobs. Recuperado de http://www.catalyst.org/publication/372/pipelines-broken-promise

Cleaver, J. (2004). A woman’s worth: competitive, compassionate and visionary, today’s women business owners refuse to be ignored. Find out how they’re making their mark [Versiónelectrónica]. Entrepreneur. Recuperado de http://www.highbeam.com/doc/1G1-117420521.html

Comisión Estatal de Elecciones (2008). Elecciones generales 2008. Recuperado de http://www.ceepur.org/historia/eventosElectorales/index.htm

Commission on Higher Education in US. Enrollment in universities and colleges by gender (2006). Recuperado de http://www.state.nj.us/highereducation/statistics/ index.html

Consejo de Educación Superior. (2007). Radiografía de la educación superior en Puerto Rico. Recuperado de http://www.gobierno.pr/NR/rdonlyres/256BCAD8 -E56C-4F11-895060251DBDE669/0/ BREVERADIOGRAFIADELAEDUCACION SUPERIOR.pdf

Departamento del Trabajo y Recursos Humanos (2010). Participación de la mujer en la fuerza laboral: Promedio año natural 2010. Recuperado de http://www.estadisticas.gobierno.pr/iepr/Estadisticas/InventariodeEstadisticas/tabid/186/ctl/view_detail/mid/775/report_id/8728f278-97b7-4b15-a462-79805883b315/Default.aspx?f=1.3,1.4,2

Emmanuelli, R. (2009). El discrimen contra la Mujer en Puerto Rico [Versión electrónica]. Recuperado de http://debidoprocesodeley.blogs.com/2009/03/el-discrimen-contra-la-mujer-en-puerto.html

Encyclopedia of Business (2007). Glass ceiling. Recuperado de http://www.reference forbusiness.com/encyclopedia/For-Gol/Glass-Ceiling.html

Falk, E. (2003). The glass ceiling persists: The 3rd annual APPC report on women leaders in communication companies [Versiónelectrónica]. Recuperado de http://www.annenbergpublicpolicycenter.org/Downloads/Information_And_Society/20031222_Glass_Ceiling/20031222_glass-ceiling_report.pdf

Glass Ceiling Commission Report (1995). Good for business: Making full use of the

nation's human capital. Recuperado de http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/ viewcontent.cgi?article=1118&context=key_workplace

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

International labour office, Geneva. (2004). Breaking through the glass ceiling, Women in management. Recuperado de http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/ F267981337/Breaking%20Glass%20PDF%20English.pdf

International labour office, Geneva. (2007). Global employment trends for women brief. Recuperado de http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/ download/getw07.pdf

Lepe, S. (2007). Mercado laboral en Latinoamérica, Una perspectiva de género. Recuperado de http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2007/julio07/ julio075.htm

LexJuris Puerto Rico (1997). *Discrimen en el empleo por razón de sexo.* Recuperado de http://www.lexjuris.com/trabajo%5Clexdiscrimen.htm

LexJuris Puerto Rico (2003). *Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.* Recuperado de http://www.lexjuris.com/lexprcont.htm

LexJuris Puerto Rico (2012). *Ley para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo por género.* http://www.lexjuris.com/LEXLEX/Ley1999/lex99212.htm

Mattis, M. (2004). Women entrepreneurs: Out from under the glass ceiling [Versiónelectrónica]. Women in Management Review, 19(3), 154-163. Recuperado de http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename= html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0530190303.pdf

Rhoodie, E. (1989). Discrimination against women: A global survey of the Economic, Educational, Social and Political Status of Women. Recuperado de http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=65280674

Small Business Administration (2012). Veteran-owned business and their owners-Data from the Census Bureu's survey of business owners. *Office of Advocacy U.S. Small Business Administration.* Recuperado de http://www.sba.gov/sites/default/
files/393tot.pdf

U.S. Census Bureau (2007). Statistics for all U.S. firms with paid employees that were family-owned by industry, gender, ethnicity, race, and veteran status for the U.S.: 2007. Recuperado de http://www.census.gov/econ/sbo/

Vega, L. L. (2011). El impacto económico de las empresas familiares en Puerto Rico: Un análisis exploratorio preliminar, 2005-2006. Universidad Interamericana de Puerto Rico en San Germán. Recuperado de http://www.sg.inter.edu/uploads/
UIPRSG/documentos/coordinacion_investigacion_universitaria/Luz-L-Vega.pdf

Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. Women in Management Review, 22(6), 482-496.

Women's Leadership in American History – Women in Politics (2008). Recuperado de http://www1.cuny.edu/portal_ur/content/womens_leadership/ women_ politics.html

Yin, R.K. (2003a). Applications of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2003b). Case study research: Design and methods (3ra ed.). Thousand Oaks,
CA: Sage.

# FACTORES QUE GUÍAN LAS RELACIONES MAYORISTA/MINORISTADE PYMES EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS

*KAREN L. ORENGO SERRA PH.D.*

*UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RIO PIEDRAS, PUERTO RICO*

*( KARENL.ORENGO@UPR.EDU)*

*MARIBEL ORTIZ SOTOPH.D.*

*UNIVERSIDAD DEL TURABO, PUERTO RICO*

*( MORTIZ126@SUAGM.EDU)*

## INTRODUCCIÓN

Los vendedores al detal o al por mayor son parte importante de la cadena de suministro y ofrecen valor a los clientes a través de la administración adecuada del flujo de bienes y de la información asociada con los compradores y vendedores (Levy & Weitz, 2007). Existen varios factores que impactan la intención de compra de productos a un suplidor en particular, sea local o extranjero. La literatura coincide en la calidad, entrega a tiempo, servicio al cliente, entregas constantes, confianza, compromiso, entre otros, como variables que influyen significativamente en la intención de compra de productos y servicios de los intermediarios en la cadena de suministros (Goodman & Dion, 2001; Dzever, Merdji & Saives, 2000, Choi, 2010, Collins, Sun& Li, 2012), particularmente, en la industria de alimentos y bebidas de masa (Machat, K., 2009; Vázquez-Casielles,Iglesias & Varela-Neira, 2013; Beylier, Messeghem, & Fort, 2011), donde el papel del distribuidor juega un papel activo en la cadena (Machat, 2009; Beylier et al., 2011). Siguiendo esta línea, este estudio tiene como objetivo identificar las variables que impactan la intención de compra de productos extranjeros de mayoristas y minoristas de la industria de

alimentos y bebidas en Puerto Rico, a quiénes se le administró un cuestionario, además de entrevistas en profundidad como herramienta de recopilación de datos.

## MARCO TEÓRICO

Dzever, Merdji, Saives (2001) aclara que es importante tomar en consideración la reacción del mercado, lealtad a productos y reputación que tienen los productos en el mercado. Por su parte, Gold y Heikkurinen, (2013) mencionan que para que un negocio sea exitoso éste debe tomar en consideración la cultura, necesidades del medio ambiente y del consumidor al que se le venderá el producto. Esta información permite formular la siguiente hipótesis: Hl: Los factores del mercado son determinantes para que los intermediarios (minoristas y mayoristas) tengan la intención de compra de productos foráneos.

Los factores relacionados a los recursos y capacidades que pueda tener la empresa internamente también influyen en la toma de decisión frente a un suplidor versus otro. Al analizar las pequeñas empresas minoristas y mayoristas, una de sus características es la limitación de recursos económicos (Salazar, 2008). Esto hace que estén inclinadas a reducir los costos (Díaz, García y Porcell, 2008) relacionados a envío e inventario y maximizar las ganancias de los productos comprados a los suplidores. Por lo que la posición financiera de la empresa será un factor importante para la intención de compra de un suplidor (Holm and Skytte 1998).De estos datos se desprende la siguiente hipótesis: H2: Los factores de la empresa son determinantes para que los intermediarios (minoristas y mayoristas) tengan la intención de compra de productos foráneos.

La satisfacción al cliente(Hausman 2000), margen de ganancias (Ettenson y Wagner, 1986), origen del producto (Haque, Rahman, & Haque, 2011), la calidad a precios competitivos constituye variables de gran peso en la relación entre suplidores y compradoresprecio (Orengo & Ortiz, 2015). Otros factores a considerar

en la relación al suplidor dentro de la cadena de suministro los son: la confianza, los valores compartidos, la comunicación, el oportunismo, la satisfacción y la cooperación (Collins, Sun & Guang Li 2012). El aspecto financiero entre los suplidores e intermediarios es otro factor que puede afectar la intención de compra de un producto foráneo. Partiendo de esta información, se formula la siguiente hipótesis: H3: Los factores del suplidor son determinantes para que los intermediarios (minoristas y mayoristas) tengan la intención de compra de productos foráneos.De las hipótesis presentadas se desprende el siguiente modelo conceptual:

[Figura 1]

## METODOLOGÍA

Este estudio es de carácter exploratorio, donde se aplica el uso de una metodología mixta cualitativa (estudio de casos) y cuantitativa (encuestas). Se llevaron a cabo dos grupos de entrevistas en profundidad a un total de 8 empresas y se administró un cuestionario a 140 empresas identificadas usando la base de datos del Caribbean Business Book of List de 2013. El cuestionario se administró de forma digital.El formulario incluyó 11 preguntas. Siete (7) preguntas de escala nominal y ordinal fueron integradas para obtener información demográfica; tres (3) fueron para evaluar la importancia que tienen los factores de empresa, factores externos y factores de suplidor en la intención de comprar productos foráneos, y una última (1) pregunta fue abierta, para que los participantes mencionaran factores adicionales que consideran. Las tres preguntas relacionadas a la importancia de los factores permitieron recibir respuestas en una escala Likert.

Para probar las hipótesis se utilizó el *software PLS (Partial Least Squares)* para estimar los coeficientes path, la fiabilidad compuesta, la varianza extraída media, R2 utilizando para ello la técnica *Bootstrap*. Para la evaluación del modelo de

investigación propuesto se utilizó un modelo de ecuaciones estructuradas (*Structural Equation Modeling – SEM*). De acuerdo con Wong, (2013), el modelo de ecuaciones estructurales es un método de análisis de datos multivariado que puede probar modelos causales apoyados teóricamente. El *SEM*permite examinar las relaciones que existen entre variables y analizar cómo y cuánto afecta una variable a otra. Se empleó la técnica de mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares - PLS).*

## RESULTADOS

De 104 encuestas, el 56% eran minoristas y el 43% era mayoristas. De los minoristas participantes, 35% eran restaurantes. De los mayoristas, 29% eran distribuidores. El 46% son dueños de sus negocios, mientras que el 44% son gerentes o altos ejecutivos. Al organizar en orden de importancia los factores que los intermediarios toman en consideración en su intención de compra de productos extranjeros, los datos reflejan que la calidad del producto, seguido por el costo de hacer negocios, servicio al cliente, margen de ganancias y entregas consistentes son de los aspectos más importantes. En la Tabla 1 se presenta los diez aspectos más importantes y se clasifican según el factor.[ Tabla 1]

Para las pruebas de hipótesis se utilizó los resultados del *Boostrapping*. Utilizando una prueba con un nivel de confianza de un 90% e hipótesis de una sola dirección, el coeficiente de la ruta será significativo si el valor t teórico es igual o mayor de 1.28 (Hair et al., 2014). Los resultados reflejan que todos los factores del mercado, de la empresa y del suplidor son determinantes en la intención a comprar productos extranjeros. Por lo que hipótesis 1, 2 y 3 fueron apoyadas. Sin embargo, el factor que más impacta la intención de comprar productos extranjeros son los de la empresa (t=6.470), luego del suplidor (t=5.966) y por último los del mercado (t=1.518).

El*Bootstrapping* confirma los datos encontrados en los descriptivos; los factores que más son tomados en consideración por los intermediarios en su intención de compra de productos foráneos son los de la empresa y los del suplidor. Los factores del mercado no son igualmente importantes.

[Figura 2][ Tabla 2]

Es relevante mencionar que los factores de la empresa que resultaron como más importantes coinciden en los hallazgos de datos cualitativos como los cuantitativos, a saber: costo de hacer negocio, margen de ganancias y volumen de ventas. En adición, la calidad del producto resultó ser el factor mencionado como el más importante, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Sin embargo, los hallazgos cualitativos reflejan que la demanda y oferta resultó el factor de mayor relevancia dentro de los factores relacionados al mercado. Al comparar con los datos cuantitativos, el factor que es mencionado en el décimo lugar, pero el primero relacionado a los factores del mercado, fue las certificaciones requeridas por el mercado. Para los mayoristas/minoristas de la industria de alimentos en Puerto Rico el costo de hacer negocios, margen de ganancias y el volumen de ventas son los factores de mayor relevancia en la toma de decisión de compra de alimentos foráneos. Estos hallazgos son de esperarse pues estos empresarios son Pymes, las cuales, por definición, tienen acceso limitado a recursos económicos, y, por lo tanto, los factores mencionados resultan importantes en su intención de hacer negocios con un suplidor (Hansen& Skytte 1998), pues las ventas se traducen en ingresos y el manejo efectivo de los costos les permitirá un mejor margen de ganancias logando así ser más competitivos. El estudio tiene implicaciones tanto para los compradores como para los suplidores. Aunque es de esperarse, estos hallazgos levantan bandera porque la comercialización de alimentos extranjeros en Puerto Rico ha ido desplazando la venta de alimentos de

origen local, cuyos costos de producción son altos al ser productos en pequeña escala, siendo sustituidos por alimentos foráneos producidos a gran escala, pero comercializados a costos competitivos. Estos hallazgos implican que para los suplidores de alimentos el costo es una variable fundamental en la toma de decisión de los mayoristas/minoristas en la compra de alimentos extranjeros. Los productores de alimentos locales deben enfatizar en desarrollar productos y/o estrategias de comercialización diferenciadas de manera que puedan ser competitivos frente a los suplidores foráneos.

## REFERENCIAS


Beylier, Messeghem & Fort. (2011). Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale : le cas Carrefour. *Management & Avenir*, *44*(4), 235-255.

Choi, S. (2010). *Key success factors of supply chain relationships: Multiple-case studies in china from buyer's and supplier's perspective*.

Collins, R., Sun, X., & Li, C. G. (2012). Are supply-chain relationships more influenced by buyer-supplier relationships or the business environment of the country itself? Evidence from the 'China-Australia'trading relationship. *Asia Pacific Business Review*, *18*(3), 391 405.

Díaz, H., García, R., & Porcell, N. (2008). Las PYMES: Costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, mayo-agost.

Dzever, S., Merdji, M., & Saives, A. L. (2001). Purchase decision making and buyer-seller relationship development in the French food processing industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, *6*(5), 216-229.

Ellram, L. M. (1990). The supplier selection decision in strategic partnerships. *Journal of Supply Chain Management*, *26*(4), 8.

Ettenson, R. and Wagner, J. (1986). Retail buyers' saleability judgments, a comparison of information use across three levels of experience. *Journal of Retailing*, 62, (Spring), 41–63.

Gold,S. and Heikkurinen,P. (2013) "Corporate responsibility, supply chain management and strategy: In search of new perspectives for sustainable food production", *Journal of Global Responsibility,* Vol. 4 Issue: 2, pp.276-291

Goodman, L. E., & Dion, P. A. (2001). The determinants of commitment in the distributor manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, *30*(3), 287-300.

Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, *26*(2), 106-121.

Hansen, T. H., & Skytte, H. (1998). Retailer buying behaviour: a review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *8*(3), 277-301

Hausman, A. (2000), "A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior*", Journal of Consumer Marketing*, Vol.17 No.5, pp. 403-417.

Holm, H. and Skytte, H. (1998). Retailer buying behaviour: a review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 8, Number 3, 1 July 1998, pp. 277-301(25)

Levy, M., & Weitz, B. A. (2007). *Retailing management*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.

López-Sánchez, Santos Vijande & Trespalacios-Gutierrez (2011). The Effects of Manufacturer's organizational learning on Distributor Satisfaction and Loyalty in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, *40*(4), 624-635.

Machat, K. (2009). Les pratiques coopératives de la pmi vis-à-vis de son distributeur principal. *Décision Marketing*, *54*, 29-37.

Salazar. B. (2008): "Factores internos y externos que influyen en la innovación de las PYMES". Ponencia presentada al XII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Tijuana, B.C. ACACIA. Mayo, 2008. pp. 1-18

Vázquez-Casielles, Iglesias & Varela-Neira. (2013).Collaborative manufacturer-distributor relationships: the role of governance, information sharing and creativity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *28*(8), 620-637.

**APENDICE**

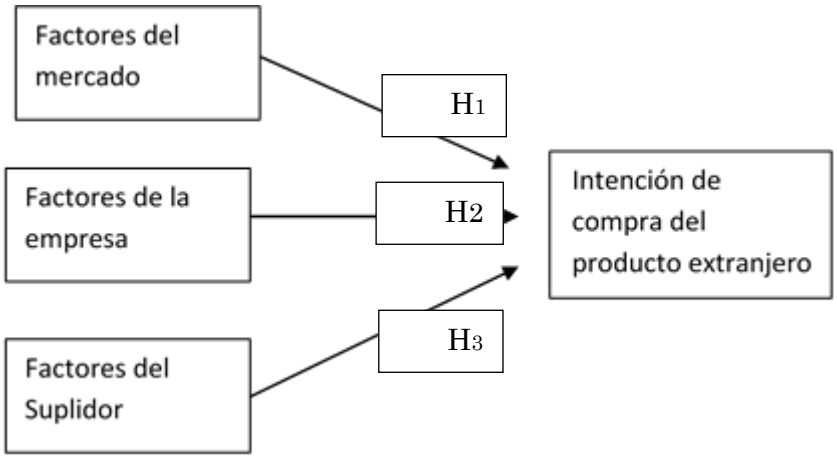



**Figura 1: Modelo Conceptual**

**Tabla 1: Factores más Importante que los Intermediarios Toman en Consideración en su Intención de Compra de Productos Foráneos**

| Aspecto | Mean | Factor |
|---|---|---|
| Calidad del Producto | 4.9231 | Suplidor |
| Costo de hacer negocios | 4.8558 | Empresa |
| Servicio al cliente | 4.8365 | Suplidor |
| Margen ganacias | 4.8269 | Empresa |
| Entrega consistente | 4.8269 | Suplidor |
| Vol. Ventas | 4.7885 | Empresa |
| Estabilidad de los precios | 4.7692 | Suplidor |
| Disponibilidad Inventario | 4.7596 | Suplidor |
| Confianza | 4.6154 | Suplidor |
| Certificaciones requeridas del Mercado | 4.6154 | Mercado |

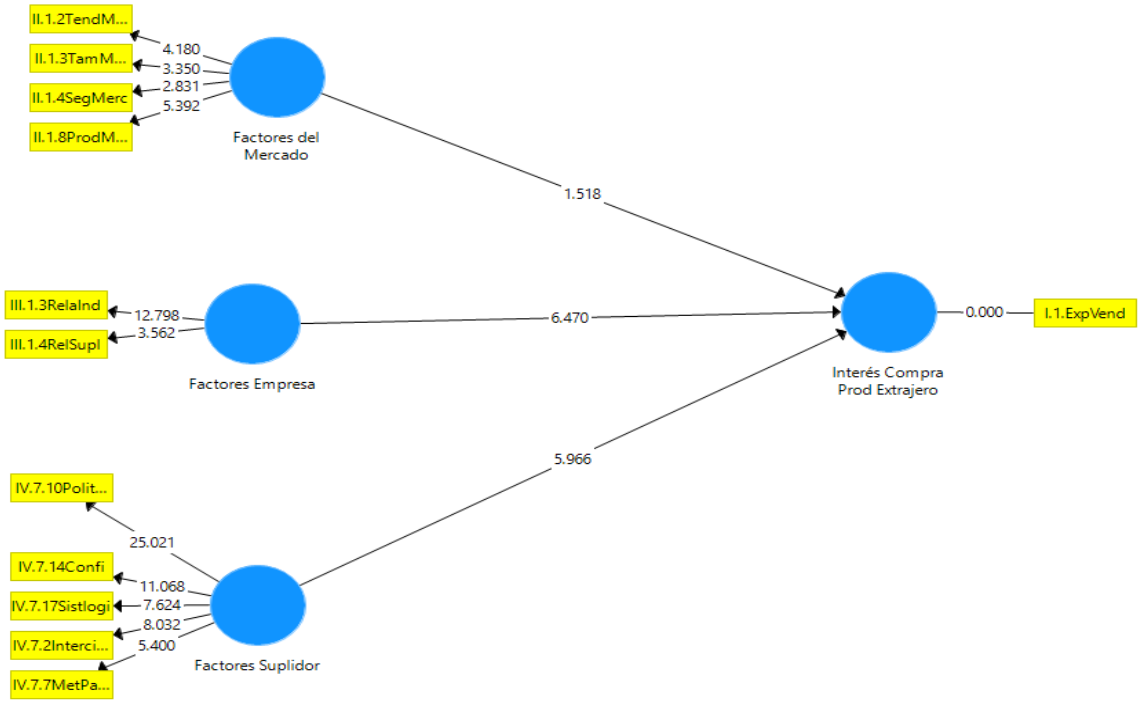


**Figura 2: Resultados del *Bootstrapping***

**Tabla 2: Resumen de Resultados de Pruebas de Hipótesis**

| **Hipótesis** | **Valor t** | **Apoyada/ No apoyada** |
|---|---|---|
| H1: Los factores del mercado son determinantes para que los intermediarios (minoristas y mayoristas) tengan la intención de compra de productos foráneos. | 1.518 | Apoyada |
| H2: Los factores de la empresa son determinantes para que los intermediarios (minoristas y mayoristas) tengan la intención de compra de productos foráneos. | 6.470 | Apoyada |
| H3: Los factores del suplidor son determinantes para que los intermediarios (minoristas y mayoristas) tengan la intención de compra de productos foráneos. | 5.966 | Apoyada |

# EVALUACION DE LA ADOPCION DEL MARKETING DIGITAL EN LAS MICRO PYMES Y PYMES DE SERVICIOS DE COLOMBIA

*PABÓN-LANCHEROS, LEANDRO.*

*PUBLICISTA Y MAGÍSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO. INVESTIGADOR INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO*

*(LAPABONL@POLIGRAN.EDU.CO)*

*ROJAS-BERRIO, SANDRA.*

*ADMINISTRADORA DE EMPRESAS, MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. PROFESOR ASISTENTE UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA*

*(SPROJASB@UNAL.EDU.CO)*

*ROBAYO-PINZÓN, ÓSCAR.*

*PSICÓLOGO, MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR. PROFESOR ASISTENTE INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO*

*(OSROBAYO@POLIGRAN.EDU.CO)*

**RESUMEN**

Este documento tiene como propósito presentar el avance de la ejecución metodológica de un proyecto de investigación que tiene como propósito principal evaluar la adopcion del marketing digital en las micro pymes y pymes de servicios en Colombia. El método seleccionado previó la evaluación del instrumento mediante un panel de expertos, es así que en los resultados se presenta la matriz de congruencia metodológica y el instrumento validado por jueces.

**ANTECEDENTES**

En Colombia las Micro Pymes y Pymesrepresentan un 95% del total de empresas registradas contribuyen con más del 37% del PIB total, un valor bajocon relación a algunas economías desarrolladas,las cuales pueden aportar entre el 50% o 60% de la producción nacional. En este contexto, los estudios realizados por

Magal y Levenburg (2005) y Uribe, Rialp, y Llonch (2013) la gran mayoría de Pymes tienen muchas limitaciones, su realidad enel mercado está lejos alade las grandes empresas y, por tanto, la digitalización y la aplicación de las herramientas de marketing supone un mayor reto para ellas(J B De Araujo & Zilber, 2013; Gilmore et al., 2015; Magal &Levenburg, 2005; Reijonen & Reijonen, 2010; SandraVega-Rodríguez, 2011; Uribe, Rialp, & Llonch, 2013; Vega-Rodríguez & Rojas-Berrio, 2013).

Los hallazgos de la revisión de literatura realizada para esta investigación muestran que fenómeno del marketing digital en Pymes se ha abordado desdeel avance de las TIC y sus aplicaciones tecnológicas como el E-business y el E-comerce(Jose Braz De Araujo & Zilber, 2013; Peacock, Swatmanpaula, & Lu, 2009), las cuales facilitan la evolución de las transacciones de negocio en las pymes(Vega-Rodríguez & Rojas-Berrio, 2013). Sin embargo, se carece de investigación que aborde el marketing digital, su implementación y cómo aprovechar todo el potencial que poseen las herramientas y canales digitales en actividades de mercadeo(Xiong & Qureshi, 2012).Dadas las anteriores consideraciones, la pregunta orientadora para esta investigación es: ¿cómo es la adopción del marketing digital en lasMicro Pymes y Pymes de servicios de Colombia?

## MARCO CONCEPTUAL

Para el ámbito de las Pymes la literatura presenta una interacción directa con el tamaño de la empresa y el nivel de uso, ya que estudios resientes sugieren que lasPymes se encuentra en un etapa temprana, básica y lenta de adopción de canales digitales(Sameni & Khoshalhan, 2009). Las grandes empresas por lo general son más idóneasa poseer los conocimiento y los recursos para implementar con éxito nuevos canales y herramientas digitales (Barnes et al., 2013).

Las investigaciones recientes sugieren que los factores internos de la empresa como, las estrategias, las actitudes, la experienciadependen de los recursos de la empresa para la implementación de decisiones en las Pymes. A diferencia de los factores externos, los mismos que juegan un papel secundario (Karjaluoto&Huhtamäki, 2010). Según Taiminen & Karjaluoto (2015), la clasificacion de los factores que influyen como facilitadores o inhibidores para la adopcion de canales digitales en las Pymes, son: Factores específicos de la empresa y el Propietario-Director, factores relacionados con los recursos y los factores ambientales o externos.

## PROPUESTA DE ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para abordar el objeto de estudio se proponen las dimensiones para abordarlo por medio de una encuesta digital dirigida a Pymes del sector Servicios.El instrumento que se utilizare, es un cuestionario estructurado de 94 ítems extraídos de los siguientes ejes de indagación: Inteligencia Digital, Creación de Valor, Recursos y Factores Ambientales, Agentes Facilitadores y Barreras de Uso, Eficacia y Eficiencia, Desviaciones, Medidas Correctivas, y Propietario o Director que es transversal a las anteriores. Dichas dimensiones surgen de tres importantes dimensioneslas cuales son: Conocimiento del Marketing Digital, Implementación del Marketing Digital y Precepción de resultados obtenidos, provenientes delobjetivo principal y los objetivos secundarios planteados a través de una matriz de congruencia metodológica.Para la garantizar la validez del instrumento se realizó una validación por tres jueces, los cuales presentaron sus respectivas evaluaciones en un formato pre establecido.

## RESULTADOS

A continuación, se presenta la matriz de congruencia metodológica y el instrumento validado por jueces:

| Objetivo Investigación | Objetivos Específicos: | Categoría Orientadora | Definición Conceptual | Ejes Indagación |
|---|---|---|---|---|
| **Evaluar la adopción del Marketing Digital de en las Pymes de Servicios de Colombia.** | **Identificar el nivel de conocimiento sobre el Marketing Digital en las Pymes de Servicios de Bogotá** | Conocimiento de Marketing Digital | Generación de inteligencia digital de mercado en las organizaciones, correspondiente a las necesidades actuales y futuras de los clientes, con el fin de obtener respuestas, crear un valor superior para los compradores y conseguir un desempeño superior para el negocio(Montgomery, Chester, Grier, &Dorfman, 2012). | **Inteligencia Digital**<br><br>**Creación de valor**<br><br>**Propietario-Director** |
| | **Examinar el nivel de implementación del marketing Digital en las Pymes de Servicios de Bogotá** | Implementación del Marketing Digital | Es la adopción de inteligencia digital de mercado(Montgomery, Chester, Grier, &Dorfman, 2012). Mediante estrategias internas y externas de mercadeo a través de canales digitales de comunicación. Este proceso depende de agentes facilitadores y barreras de uso además de factores específicos de la empresa como el propietario-director, factores relacionados con losrecursos y factores ambientales. (David Stone & David Woodcock, 2014). Con estrategias internas y externas de mercado implementadas a través de medios y canales digitales. (David Stone & David Woodcock, 2014) | **Inteligencia Digital de Mercado**<br><br>**Recursos y Factores Ambientales**<br><br>**Agentes facilitadores y Barreras de uso**<br><br>**Propietario-Director** |
| | **Evaluar la percepción de los resultados obtenidos con marketing Digital en las Pymes de Servicios de Bogotá** | Percepción de resultados obtenidos | Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido aprovechados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Definicion.org (2015) | **Eficacia y Eficiencia**<br><br>**Medidas Correctivas**<br><br>**Propietario-Director**<br><br>**Desviaciones** |

Los tres jueces seleccionados para la validación de instrumentos fueron estratégicamente seleccionados, con las siguientes características:

Juez A: Experto en Pymes

Juez B. Experto en Mercadeo Estratégico y Pymes

Juez C: Experto en Comercio Electrónico Los jueces estuvieron de acuerdo en aprobar los ítems planteados en el instrumento, a excepción de dos ítems que se encontraban repetidos y dos más que presentaban problemas de forma y redacción. De un total de 98 ítems planteados en un inicio se redujeron a 94. Las respectivas

evaluaciones de los jueces las realizaron en un formato pre establecido el cual plantea dos variables importantes a ser analizadas, que son la Relación y Redacción, las mismas que son calificadas con las dimensiones Buena, Regular y Mala. Posterior mente una conclusión si Aprueba, Ajusta o Rechaza, más unas observaciones finales. Link al instrumento definitivo: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfcv2q3oAR70T5KUjlClFRZhfdAKFyMe0p9ntaj4_wVEsRjCA/viewform

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES PRELIMINARES

La evaluación de los jueces validó que los ejes de indagación para la evaluación de la adopción del marketing digital en las micro pymes y pymes de servicios son: Inteligencia Digital, Creación de Valor, Recursos y Factores Ambientales, Agentes Facilitadores y Barreras de Uso, Eficacia y Eficiencia, Desviaciones, Medidas Correctivas son dependientes del eje Propietario Director el cual es determinante para la adopción del marketing digital en las Micro Pymes y Pymes de Servicios. En su totalidad los Directivos y Gerentes de las Micro Pymes y Pymes de Servicios son los propietarios de las mismas. En el marco de la presentación de este trabajo se espera mayor realimentación.

## REFERENCIAS

Araujo, J. B. De, & Zilber, S. N. (2013). Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio : Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços, 147–161.

Ashrafi, R., Sharma, S. K., Al-Badi, A. H., & Al-Gharbi, K. (2014). Achieving business success through information and communication technologies adoption by small and medium enterprises in Oman. *Middle - East Journal of Scientific Research*, *22*(1), 138–146. https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.22.01.21835

Barnes, D., Clear, F., Dyerson, R., Lisa, G. H., Alan, H., Barnes, D., … Barnes, D. (2013). Web 2 . 0 and micro-businesses : an exploratory investigation. https://doi.org/10.1108/14626001211277479

David Stone, M., & David Woodcock, N. (2014). Interactive, direct and digital marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *8*(1), 4–17. https://doi.org/10.1108/JRIM-07-2013-0046

De Araujo, J. B., & Zilber, S. N. (2013). E-Business adoption and business model changes: Organizational innovation in small businesses in the trade and service sectors . *Gestao E Producao*, *20*(1), 147–161. https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100011

Gibbs, S. R., Sequeira, J., & White, M. M. (2007). Social networks and technology adoption in small business. *International Journal of Globalisation and Small Business*, *2*(1), 66–87. https://doi.org/10.1504/IJGSB.2007.014188

Gilmore, A., Carson, D., Donnell, A. O., Gilmore, A., Carson, D., & Donnell, A. O. (2015). Small business owner-managers and their attitude to risk. https://doi.org/10.1108/02634500410536920

Magal, S. R., & Levenburg, N. M. (2005). Using importance-performance analysis to evaluate e-business strategies among small businesses. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 176). Retrieved from http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-27544507916&partnerID=40&md5=962a668ac0df04b8a1b840b9f021b58a

Montgomery, K. C., Chester, J., Grier, S. a., & Dorfman, L. (2012). The New Threat of Digital Marketing. *Pediatric Clinics of North America*, *59*(3), 659–675. https://doi.org/10.1016/j.pcl.2012.03.022

Peacock, D., Swatmanpaula, P. M., & Lu, N. (2009). Supporting sme collecting organisations: A business model framework for digital heritage collections. *Journal of Information Systems and Small Business*, *16*(1), 51–76.

Reijonen, H., & Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing ? https://doi.org/10.1108/14626001011041274

Saavedra, F. U. (2013). El Uso De Las Redes Sociales Digitales Como Herramienta De Marketing En El Desempeño Empresarial, *26*(47), 205–231.

Sameni, M. K., & Khoshalhan, F. (2009). E-business adoption in iranian small and medium enterprises: Analyzing and prioritizing the extra-organizational factors. In *PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings*(pp. 1779–1785). Faculty of Industrial Engineering, K.N.T. University of Technology, Tehran, Iran. https://doi.org/10.1109/PICMET.2009.5261946

SandraVega-Rodríguez, R. R.-B. (2011). Nivel de apropiación del internet y nuevas tecnologías de información y comunicación en las Pymes colombianas exportadoras o potencialmente. *Punto De Vista*, *3*, 181–194.

Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *22*(4), 633–651. https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073

Uribe, F., Rialp, J., & Llonch, J. (2013). El Uso De Las Redes Sociales Digitales Como Herramienta De Marketing En El Desempeño Empresarial. *Cuadernos de Administración*, *26*(47), 205–231.

Vega-Rodríguez, R., & Rojas-Berrio, S. (2013). The impact of market orientation on the financial performance of MSMES (micro, small and medium enterprises) in Bogotá. *Cuadernos de Administración*, *27*(46), 130–140.

Wymer, S., & Regan, E. (2011). Influential factors in the adoption and use of E-Business and E-commerce Information technology (EEIT) by small & medium businesses. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, *9*(1), 56–82. https://doi.org/10.4018/jeco.2011010104

Xiong, J., & Qureshi, S. (2012). Analysis of information and communications technology adoption between small businesses in China and the United States. In *18th Americas Conference on Information Systems 2012, AMCIS 2012* (Vol. 6, pp. 4396–4406). Department of Information Systems and Quantitative Analysis, College of Information Systems and Technology, University of Nebraska at Omaha, United States. Retrieved from http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84878062506&partnerID=40&md5=daff5674e0eb5e774ebc2ab6721bfe89

Xiong, J., Qureshi, S., & Najjar, L. (2013). Factors that affect information and communication technology adoption by small businesses in China. In *19th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime* (Vol. 3, pp. 1694–1705). College of Information Systems and Technology, University of Nebraska at Omaha, United States. Retrieved from http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84893251130&partnerID=40&md5=904b1a24f75971e2aba429d68c387e19

Zilber, S. N., & de Araújo, J. B. (2012). Small companies innovations in emerging countries: E-business adoption and its business model. *Journal of Technology Management and Innovation*, *7*(2), 102–116. Retrieved from http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84865629672&partnerID=40&md5=2f5288551e6b02a0919f2cfd0b66f12e

# PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO MEIO OESTE CATARINENSE

*FERNANDO M. RAMOS,*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO,*

*( FRAMOS@UNC.BR)*

*JÉSSICA CASSOL DE LIMA,*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO,*

*(JESSICDLIMA@HOTMAIL.COM)*

*ELISEU GOLLO,*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO,*

*(ELISEUGOLLO@HOTMAIL.COM)*

*ALESSANDRA CASSOL,*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO,*

*(ALESSANDRACASSOL@UNC.BR)*

*CRISTIANE ZUCCHI,*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO,*

*( CRISZUCCHI@UNC.BR)*

## INTRODUÇÃO

A gestão financeira é uma ferramenta importante para o desenvolvimento de qualquer empresa (CHENÇO, 2009), pois através dela o empresário/gestor consegue quantificar seus custos em geral, seus prazos de recebimento e, ainda, dizer quais são suas maiores despesas e o que se pode planejar para períodos futuros a fim de aumentar sua lucratividade (GITMAN, 2007). Ela é importante

para todos os tipos de organizações, independente de tamanho, pois é responsável por gerir todos os recursos da organização (MAXIMIANO, 2000).

Esse estudo está focado nas Pequenas e Médias Empresas, devida a relevância desse grupo de organizações na economia brasileira, pois elas representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB), 44% dos empregos formais em serviços, e, aproximadamente, 70% dos empregos gerados no comércio, o que as torna um dos pilares da economia nacional. As Pequenas e Médias Empresas - PME´S são as principais geradoras de riqueza no comércio do país, com uma representatividade de 60% do PIB do setor, na indústria, a participação das micro e pequenas empresas é de 22,5% e das médias 24,5% (SEBRAE, 2015).

Entretanto, apesar de serem importante para economia nacional, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012) e do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (2015) apontam que 27% dessas empresas fecham no primeiro ano, 46% até o terceiro ano e, 64% antes mesmo de completar seis anos, ou seja, aproximadamente 60% das PME's vem a falência até o quinto ano de existência, e que a cada 100 empresas abertas no Brasil, 48 encerraram suas atividades em menos de três anos.

A falta de planejamento e problemas na gestão financeira empresarial são apontados como uma das principais causas da mortalidade das organizações desse porte (SEBRAE, 2015), uma vez que as práticas financeiras das pequenas e médias empresas são limitadas (WETSON, 1954). É possível apontar ainda que as PME's são, às vezes, atrativas do ponto de vista de rentabilidade, porém, devido as deficiências na gestão financeira de curto prazo, elas operam com alto risco de liquidez, o que as deixam suscetíveis a imprevistos inerentes a natureza dos negócios.

Estudos apontam que o comprometimento e sustentabilidade econômica da gestão financeira das PME's dessas podem estar relacionados com diversos fatores tais como: a dificuldade com a gestão de capital de giro (COPAT, MARTINEWSKI, VILLELA 2007; MACHADO, 2010); o alto risco de liquidez (SANTOS, 2008; SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009), a falta de credibilidade com instituições financeiras para angariar recursos (BONACIM, 2008), a falta de informações adequadas para a gestão (OLEIRO, DAMEDA, VICTOR, 2007), o nível insuficiente de conhecimento dos gestores em administração (SANTOS, 2009; BRIJLAL; ENOW; ISAACS, 2014), a falta de planejamento (MARQUES; SANTOS; BEUREN 2011; VENKATACHALAM, 2016), e; a inexistência de um setor responsável na estrutura organizacional para realizar a gestão financeira (SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009).

A partir do exposto, esse estudo centra-se na seguinte questão/problema: "*Quais as práticas de gestão financeira de curto prazo realizadas nas empresas de pequeno e médio porte da região do meio oeste do Estado de Santa Catarina?*", e para responder essa problemática, tem como objetivo *identificar as práticas de gestão financeira de curto prazo são utilizadas pelas PME's do meio oeste catarinense*.

Esse estudo justifica-se, basicamente, por três aspectos: (1) relevância das PME's na economia nacional e regional; (2) capacidade de verificação empírica das práticas de gestão financeira de curto prazo desse grupo de organizações; (3) os seus resultados podem ser utilizados como balizadores para futuras ações pelos órgãos municipais, regionais e associações empresariais, e como norteadores para outras empresas.

## METODOLOGIA

Para Collis e Hussey (2005) os estudos nas ciências sociais aplicadas podem ser classificados quanto aos seus objetivos, procedimentos de coleta de dados e em

relação à abordagem de análise. Assim essa pesquisa classifica-se como descritiva em relação ao seu objetivo, quanto à estratégia de coleta de dados ela será uma *survey*, e com abordagem quantitativa para a análise dos dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey*, sendo composta pôr 15 questões adaptadas de Santos, Ferreira e Faria (2009). O instrumento de coleta de dados era composto por dois blocos, sendo o primeiro com questões que visaram a caracterização dos respondentes, e o segundo voltado à identificação das práticas de gestão financeira de curto prazo. Para verificação da validade e confiabilidade do questionário e dos dados recebidos, foi realizada a validação do instrumento por meio de avaliação dos pares, e a confiabilidade foi verificada pelo Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,907$).

O questionário foi disposto na plataforma online *Google Docs - Form* ® para utilização na estratégia inicial de coleta de dados, que foi por meio do encaminhamento via e-mail, porém devida a baixa taxa de respostas, houve a necessidade de rever a estratégia de coleta, e então o questionário foi entregue de forma presencial nos estabelecimentos da região, a fim, de aumentar o número de respondentes. Ao final foram obtidos 159 respondentes válidos para a análise dos dados, o que culminou em uma amostra composta por 72,33% empresas comerciais, 25,16% prestadoras de serviço e 2,52% industriais, sendo ainda que 50,33% das pequenas e médias empresas respondentes declararam possuir um faturamento entre R$ 60.000,01 a R$ 360.000,00. No que tange o nível de escolaridade dos gestores dessas entidades 52,20% possuem até o ensino médio, 47,80% possuem graduação com pós-graduação.

A análise foi realizada por meio da utilização de estatística descritiva, com a frequência das respostas, e ainda, média e desvio padrão.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

As práticas financeiras de curto prazo, podem ser compreendidas acerca daquelas que envolvem o controle de caixa, gestão do capital de giro, e utilização de relatórios contábeis e financeiros para o processo de tomada de decisão. Acerca das práticas financeiras, foi identificado por meio da pesquisa que a prática da apuração do lucro mensal da organização está entre as mais frequentes, com uma média de frequência de 3,59, sendo seguido pela construção do fluxo de caixa com previsões de entradas e saídas da empresa para o período de um ano (3,50). Na tabela 1 pode-se observar a média obtida por cada prática analisada, por setor e global.

Tabela 7 – Práticas de Gestão Financeira de Curto Prazo.

| | Variáveis | Comércio | | Indústria | | Serviço | | GLOBAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Média** | **Desvio padrão** | **Média** | **Desvio padrão** | **Média** | **Desvio padrão** | **Média** | **Desvio padrão** |
| Frequência da utilização das práticas financeira na empresa | Construo o fluxo de caixa com as previsões de entradas e saídas no período de 1 ano | 3,64 | 1,35 | 3,85 | 1,30 | 3,65 | 1,34 | 3,50 | 1,32 |
| | Realizo o acompanhamento do fluxo de caixa para verificar a adequação do que foi previsto com o que foi realizado | 3,41 | 1,30 | 3,63 | 1,23 | 3,43 | 1,30 | 3,27 | 1,26 |
| | Realizo o cálculo o Prazo Médio de Recebimento das Vendas | 3,26 | 1,26 | 3,28 | 1,32 | 3,24 | 1,27 | 3,01 | 1,30 |
| | Realizo o cálculo do Prazo Médio de Estocagem dos meus produtos/insumos | 3,07 | 1,29 | 3,03 | 1,33 | 3,06 | 1,30 | 3,01 | 1,22 |
| | Realizo o cálculo do Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedore | 3,17 | 1,29 | 3,15 | 1,29 | 3,18 | 1,28 | 3,21 | 1,30 |

| s | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Identifico o ciclo operacional da empresa | 2,78 | 1,26 | 3,05 | 1,23 | 2,77 | 1,25 | 2,69 | 1,27 |
| Identifico o ciclo de caixa da organização | 3,08 | 1,23 | 3,10 | 1,20 | 3,06 | 1,22 | 3,00 | 1,25 |
| Verifico a necessidade de capital de giro | 3,23 | 1,19 | 3,05 | 1,11 | 3,22 | 1,19 | 3,31 | 1,23 |
| Elaboro/Recebo relatórios financeiros da empresa | 3,14 | 1,30 | 3,37 | 1,26 | 3,14 | 1,29 | 3,12 | 1,33 |
| Realizo o pagamento adiantado à fornecedores para obter descontos | 3,08 | 1,38 | 2,87 | 1,24 | 3,06 | 1,37 | 3,12 | 1,33 |
| Realizo retiradas para custear gastos pessoais | 2,81 | 1,57 | 2,57 | 1,51 | 2,81 | 1,57 | 2,99 | 1,58 |
| Realizo o controle de caixa | 3,45 | 1,32 | 3,42 | 1,28 | 3,45 | 1,32 | 3,47 | 1,34 |
| Utilizo os relatórios da contabilidade para tomar decisões financeiras | 3,28 | 1,29 | 3,25 | 1,24 | 3,28 | 1,29 | 3,25 | 1,29 |
| Tomo minhas decisões financeiras com base no planejamento financeiro da empresa | 3,33 | 1,33 | 3,47 | 1,21 | 3,33 | 1,33 | 3,24 | 1,33 |
| Realizo a apuração do resultado financeiro da empresa | 3,26 | 1,25 | 3,25 | 1,16 | 3,26 | 1,25 | 3,20 | 1,31 |
| Realizo a apuração do lucro mensal da | 3,62 | 1,24 | 3,68 | 1,40 | 3,61 | 1,25 | 3,59 | 1,24 |

empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Enquanto a identificação do ciclo operacional foi o que apresentou a menor frequência média (2,69). Apesar dos índices alcançados nas respostas, observa-se que as frequências das práticas financeiras ainda são baixas, o que é coerente com os resultados apresentados na literatura (MENSAH, 2011; FATOKI, 2012; SHARMA, 2015).

Dentre as informações da tabela 1 pode-se identificar ainda que em média 3,14 das empresas tanto do ramo de indústria, serviços e comércio realizam relatórios financeiros. De acordo com os autores Kassai e Kassai (2001), é possível afirmar que as empresas têm dificuldades na elaboração dos mesmos. Em relação à diminuição dos recursos disponíveis, o estudo teve médias de 2, 81 a 2, 57, relativamente altas considerando que as retiradas de dinheiro são para custear os gastos pessoais dos próprios sócios, segundo Santos (2009) a prática está associada ao alto risco de liquidação.

O conhecimento financeiro por parte dos profissionais, sócios ou não, que lidam com a gestão financeira das organizações é de suma importância, pois isso leva a um maior nível de profissionalização das práticas e controles financeiros utilizados pela organização e contribuindo para a sustentabilidade organizacional (WOLMARANS; MEINTJES, 2015). Nesse aspecto, os respondentes se auto avaliaram como um conhecimento bom dos sócios em relação a gestão financeira, enquanto, dos funcionários avaliaram com um conhecimento razoável. Os resultados demonstraram ainda que os sócios da indústria possuem um conhecimento superior em relação ao comércio e prestadores de serviço. Já dos funcionários não apresentaram diferença significativa.

De acordo com Santos (2009), o empresário com maior conhecimento sobre finanças está associado a ter um menor risco de liquidez, com maior capacidade de

converter o bem em dinheiro. O conhecimento dos funcionários em relação à gestão financeira varia de 3,04 de média do comércio, seguindo da indústria com 3,07 e do serviço com 3,08.

As fontes de financiamentos também compõem um dos principais aspectos da gestão financeira de curto prazo das organizações, pois é a partir delas que a organização poderá ter fontes que se gerenciadas adequadamente poderão manter o equilíbrio das finanças corporativas.

A partir dos resultados foi possível verificar que as principais fontes de financiamento das PME's é o capital próprio para as organizações comerciais e prestadoras de serviços, já para as indústrias são os empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras. Acerca do contorno identificado no setor industrial, ressalta-se que empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras, aumenta a probabilidade de risco de liquidez, e empréstimos de tipologia de curto prazo, comprova a falta de recursos em caixa (SANTOS, 2009). A diferença do setor industrial pode estar relacionada a demanda que esse setor tem com imobilizado, como maquinário, para execução das suas atividades.

Em relação ao perfil de endividamento das empresas, foi identificado que 42% das empresas comerciais possuem suas obrigações concentradas no curso prazo, já as indústrias declararam possuir 100% das suas obrigações concentradas no longo prazo. O setor de serviços teve um percentual distribuído com obrigações de longo prazo e sem obrigações com empréstimos e financiamento com valores de 37,5%.

Questionados sobre a opção de captação de recursos em caso de necessidade em situação de falta de capital, para conseguir honrar com o pagamento das obrigações, a opção mais utilizada dentre as empresas do ramo de comércio, com uma frequência média de 3,14, indica a utilização de empréstimos junto a terceiro e ou bancos, e uma menor utilização de 2,42 na utilização de cheque especial. A

utilização de capital próprio dos sócios com apresentou um índice médio de 3,4 na indústria, seguido pela utilização menor de cartão de crédito seguido de desconto de duplicatas. E as empresas de serviços utilizam mais de empréstimos junto a banco, logo em seguido do capital próprio.

## CONCLUSÃO

O estudo evidenciou a importância das práticas financeiras de curto prazo nas pequenas e médias empresas, onde o endividamento de curto prazo é um dos grandes problemas na manutenção das atividades, mesmo trabalhando com lucratividade, pode provocar a liquidação da empresa.

Apesar da diversidade dos resultados as diferenças das práticas financeiras de curto prazo não demonstraram-se significativas entre os setores analisados. A principal forma de financiamento, corresponde ao crédito dos próprios sócios. O perfil de endividamento é em sua maioria sem dependência de capital de terceiros, esses fatores estão de acordo com o endividamento de curto prazo, mostrando as empresas a sua capacidade de pagamento de suas obrigações.

## REFERÊNCIAS

BONACIM, C.A.G. Estratégias em pequenas e médias empresas - PMES: uma simulação para a previsão da necessidade de capital de giro em uma PME do setor moveleiro. UEM-Paraná, mai /agosto. 2008.

BRIJLAL; P.; ENOW, S.; ISAACS, E.B.H. The use of financial management practicesbysmall, mediumand micro enterprises: a perspective from South Africa, Industry&HigherEducation, v. 28, n. 5, p. 341-350, 2014.

CHENÇO, E.C. Fundamentos de Finanças.Curitiba; IESDE Brasil S.A; 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre, 2005.

FATOKI, O. Aninvestigationintothe financial management practicesof new micro-enterprises in South Africa, Journalof Social Science, v.33, n.2, p. 179-188, 2012.

GITMAN. L.J. Princípios de Administração Financeira. 10ª.ed. São Paulo: Addison-Wesley Longman Inc., 2007.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Micro e Pequenas Empresas Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

KASSAI, J.R.; KASSAI, S. Solução para as pequenas empresas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Rio Grande do Sul. São Leopoldo, 2001.

MACHADO, M. A. V. MACHADO, M. R. BARRETO, K.N.B. Políticas e Instrumentos Gerenciais Utilizados na Gestão do Capital de Giro das Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Exploratório. Sociedade, Contabilidade e Gestão. Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, jan/jun 2010.

MARQUES, L. SANTOS,V.; BEUREN, I. M. Abordagem dinâmica do capital de giro em artigos publicados nos periódicos nacionais do Qualis CAPES. Revista de Economia e Administração, v.11, Blumenau. jan/mar. 2011.

MAXIMIANO, A. C.A. Introdução à Administração. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENSAH, B.K.A. Financial management practicesofsmallfirms in Ghana: anempiricalstudy, AfricanJournalof Business Management, v. 5, n. 10, p. 3781-3793, 2011.

OLEIRO, W. N. DAMEDA, A.; VICTOR, F. G. O uso da informação contábil na gestão de micro e pequenas empresas atendidas pelo programa de extensão empresarial NEE/FURG. Rio Grande do Sul, 2007.

SANTOS, L.M.; FERREIRA, M.A.M., FARIA, E.R. Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas. Revista de Administração da UNIMEP, p. 70-91,v. 7, n.3, Setembro/Dezembro, 2009.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, São Paulo: SEBRAE, 2015.

SHARMA, G. Practicesof financial and management accounting: evidencefromsmallandmedium-sizedenterprisesof Nepal, The JournalofNepaleseBussinessStudies, v. 9, n.1, p. 77-86.

VENKATACHALAM, Mr.V. A StudyonWorking Capital Management onMahindraandMahindra Private Limited.IndianJournalofResearch. Volume 5. June 2016.

WESTON, J. Fred. The FinanceFunction. The JournalofFinance, Vol. 9, No. 3. Sep., 1954. p. 265-282.

WOLMARANS, H.; MEINTJES, Q. Financial management practices in succesfullsmallandmediumenterprises (SMEs), WorkingPaper,Universityof Pretoria, 2015.

# GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS ENPYMES DE SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMÁTICOS: MODALIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA

*LIC. M. CANDELA RODRÍGUEZ*

*UNICEN.*

*( CANDELA.RODRIGUEZ@ECON.UNICEN.EDU.A)*

*PH.D. GUILLERMO E. DABÓS*

*UNICEN Y UDESA.*

*(GDABOS@ECON.UNICEN.EDU.A)*

## INTRODUCCIÓN

La capacidad para atraer, desarrollar y retener a los recursos humanos más valiosos se ha convertido en un gran desafío para muchaspequeñas y medianas empresascomo consecuencia de la creciente competencia global y la velocidad de los cambios tecnológicos (Cardon y Stevens, 2004; Pajo et al., 2010). Esta situación ha obligadoa los directivos a repensar estratégicamente la forma en que se organiza el trabajo y las prácticas de gestión de recursos humanos que se adoptan. Como consecuencia, ha incrementado el interés de las PyMEsen la incorporación de políticas de conciliación trabajo-vida como medio para solucionar esta problemática (Cegarra-Leiva et al., 2012).Estas iniciativas consisten en un conjunto de términos de la relación laboral que permiten al empleado tener un mejor equilibrio entre las demandas laborales y las personales (Cascio, 2000; Chinchilla et al., 2003).

Estudios previos demuestran que la mera decisión de implementar las políticas en las organizaciones no implica que los empleados accedan a ellas (Poelmans y

Beham, 2008). En este sentido, la literatura ha identificado diferentes barreras a su utilización como la cultura corporativa (Lewis, 2010; Thompson et al., 1999), el apoyo de los líderes hacia las políticas(Casper et al., 2004; Hopkins, 2005), y la comunicación organizacional (Perlow, 1998; Thompson, 2008).

A pesar del avance que se evidencia en la literatura sobreeste fenómeno, aún existen pocos estudios que lo analicen en regiones emergentes (Chinchilla et al, 2010)oen PyMEs(Cegarra-Leiva et al., 2012; Lavoie,2004). En efecto, los estudios existentesenLatinoamérica analizan la problemática en organizaciones de diversos sectores (Fuchs, 2011; IdrovoCarlier, 2006),focalizando en la perspectiva de género (Abril y Romero, 2008; Trapero et al., 2013) o en la influencia de la implementación de las políticas en variables organizacionales (Ferrer y Garrido, 2014; Figueroa et al., 2015).

Este trabajo tiene como finalidad aportar evidencia empírica sobre las políticas de conciliación trabajo-vida en PyMEsque pertenecen al sector deSoftware y Servicios Informáticos (SSI),caracterizado por tener una elevada rotación y una alta capacitación en sus recursos humanos, donde la innovación en las prácticas organizacionales para atraer y retener el talento resulta esencial para lograr una ventaja competitiva.El diseño metodológico se basa en el análisis de casos múltiples, a través de entrevistas y *focusgroups* con informantes clavesde cuatro PyMEsargentinas, con el objetivo de identificar cuáles son las políticas implementadas y los factores que influyen en el grado de utilización.

## MARCO TEÓRICO

Políticas de conciliación trabajo-vida

Las iniciativas de recursos humanos para facilitar la conciliacióntrabajo-vida de los empleados son beneficios o condiciones laborales que ayudan al empleado a equilibrar las demandas laborales con las ocasionadas en el ámbito personal

(Cascio, 2000; Forth et al., 1996; Harker, 1996). Están principalmente destinadas a limitar las demandas de tiempo y energía que destinan los empleados al trabajo, brindar apoyo económico y facilitar el cuidado de familiares a cargo (Evans, 2001).

A pesar de que no hay una única y ampliamente aceptada clasificación de las políticas de conciliación, Meil, Luque, y García (2005) argumentan que es posible organizarlas en 4 grandes medidas. Por un lado, existen las medidas de *flexibilización de los tiempos de trabajo*, que buscan la armonización entre el trabajo y la vida personal a través de la flexibilidad horaria. Las medidas de *flexibilización de la relación laboral* incluyen prácticas que permiten la interrupción parcial y/o transitoria de la relación laboral que muchas veces excede lo que establece legislación de cada país. Medidas de *flexibilización del lugar de trabajo* permiten que el empleado modifique el lugar donde realiza sus tareas laborales. Finalmente, las organizaciones ofrecen a sus empleados *prestaciones sociales*, que consisten en beneficios económicos para determinadas situaciones familiares o la facilitación de recursos para hacer frente al cuidado de los hijos o de familiares dependientes.

Investigaciones previas han demostrado que la sola implementación de políticas de conciliación no implica su uso por parte de los empleados,identificando distintos factores organizacionales como barreraspara su utilización (Butts et al., 2013; Kirby y Krone, 2002). Por ejemplo, la estrategia de comunicación que acompaña al proceso de implementación de las políticas influye en el conocimiento que tienen los empleados sobre los beneficios a los que pueden acceder para mejorar su equilibrio trabajo-vida (Kirby y Krone, 2002; Perlow, 1998). Asimismo, en muchas organizaciones no existe una cultura favorable para la conciliación trabajo-vida (Lewis y Taylor, 1996) impidiendo que el individuo utilice las políticas implementadas por temor a las represalias de sus compañeros de trabajo, por la

falta de apoyo de los directivos (Galinsky et al., 1993; Gajendran y Harrison, 2007),o incluso por las implicancias que puede tener su uso en el desarrollo de carrera (Schwartz, 1996; Leslie et al., 2012).

A pesar de que en la literatura no se ha estudiado en profundidad la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en PyMEs, Cegarra-Leiva y colegas (2012) coinciden con las barreras identificadas en su estudio sobrePyMEs del sector metalúrgico. Específicamente, argumentan que fomentar una cultura que apoye la conciliación trabajo-vida influye en la utilización de las políticas implementadas y, por lo tanto, en los resultados organizacionales positivos que surgen de su efectiva implementación (Cegarra-Leiva, 2012).

## METODOLOGÍA

El diseño metodológico que guía esta investigación es un estudio de casos múltiples con un alcance exploratorio ydescriptivo. En particular, los casos fueron seleccionados intencionalmente por ser PyMEs que han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años dentro del sector de SSI. Este sector se ha convertido en un área estratégica con alto valor agregado para el desarrollo de las economías de todo el mundo (Jenkins, 2007) y particularmente en Latinoamérica,siendo Brasil, Argentina y México los países con mayor nivel de inversión en esta Industria (Hernández, 2009). El mercado laboral en este sector presenta una alta movilidad de los recursos humanos, y particularmente en Argentina existe una escasez de recursos capacitados para contribuir a la expansión del sector informático (Borello et al., 2005;OPSSI, 2016).Este contexto resulta ideal para estudiar la temática debido a que las organizaciones se ven obligadas a innovar en sus políticas de recursos humanos, a través de la incorporación de iniciativas de conciliación trabajo-vida para poder retener a estos empleados.

Para analizar en profundidad la problemática, se seleccionaron cuatroPyMEs, que cuentan conalrededor de 80 y 130 empleados[7], y presentan distintos grados de profesionalización del área de recursos humanos. Algunas de lasPyMEstienen un departamento específico para la gestión de sus talentos, mientras que en otras toda la responsabilidad recae en el gerente general. Con respecto a la recolección de datos, se utilizó información secundaria como manuales del empleado, páginas web, búsquedas laborales y comunicados formales de las organizaciones. Asimismo, se realizaron entrevistas y *focusgroups* con informantes claves de cada organización (Gilchrest, 1992), con el objetivo de obtener la perspectiva de los involucrados sobre el fenómeno. En total fueron 21 los individuos (muestreo teórico) que participaron del estudio (directivos, responsables de recursos humanos y empleados). El guion de entrevista utilizado se focalizó en indagar sobre las políticas de conciliación trabajo-vida de las organizaciones y en los factores que consideran influyentes para su utilización. Finalmente,se obtuvieron los resultados a través de la búsqueda einterpretación de citas claves en el relato de los entrevistados, construyendo categorías y subcategorías mediante el proceso de comparación constante, buscando temas comunes que excedieran las particularidades de cada caso de estudio (Yin, 2003).

## RESULTADOS

Los resultados revelan la existencia de políticas organizacionales establecidas con el objetivo de contribuir al equilibrio trabajo-vida de los empleados, implementadas a través de dos modalidades. Una de ellas consiste en prácticas de conciliación trabajo-vida formales y estandarizadas para todos los empleados, y la otra modalidad implica negociaciones individuales entre el empleado y el

[7]La Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) establece que que consideran PyMEs a aquellas organizaciones con menos de 200 empleados.

empleador sobre determinados beneficios que solicitan los individuos para poder mejorar su nivel de equilibrio.

Las prácticas de conciliación trabajo-vida estandarizadasrelevadas se clasificaron en 5 políticas (ver anexo 1): 1)flexibilización de los tiempos de trabajo; 2) flexibilización de la relación laboral; 3) flexibilización del lugar de trabajo; 4) prestaciones sociales de la organización; y 5) prácticas que brindan servicios recreativos.Por otro lado, los acuerdos individualizados negociados entre el empleado y su empleador versan sobre cuestiones que facilitan la conciliación entre el trabajo y la vida personal de los empleados, como por ejemplo horarios y días de trabajo. Estas negociaciones pueden darse al momento de iniciar la relación laboral o cuando ya se encuentran trabajando en la organización, y puede tratarse de beneficios temporales o permanentes.

Con respecto a los factores que influyen en el accesoa las políticas se encontró evidencia de que la comunicación organizacional, el liderazgo, la asignación a una cuenta de cliente, y las características propias de los individuosresultan claves dependiendo de su alineación con las políticas de conciliación. En particular, la comunicación organizacional resultó ser un facilitadoren los casos analizados dado que existen distintos medios de comunicación escrita (e-mails, manuales del empleado y sitios web) donde la información de las políticas se encuentra permanentemente disponible. El liderazgo influye particularmente cuando el líder directo tiene un alto grado de involucramiento en la decisión de otorgar o no los beneficios de las políticas a cada empleado. Asimismo, la cuenta de un cliente puede tener condiciones establecidas para realizar la tarea que pueden afectar el acceso de los empleados a determinadas políticas, principalmente aquellas que implican flexibilidad del lugar de trabajo. Finalmente, características propias del individuo como la autogestión y la responsabilidad por el trabajo determinan el

otorgamiento principalmente de políticas de flexibilidad de horarios y de lugar de trabajo.

## CONCLUSIONES

Este trabajo contribuye al conocimiento sobre la temática en PyMEs, analizando la implementación de políticas organizacionales orientadas a mejorar el equilibrio trabajo-vida de los empleados en una industria altamente dinámica. Se encontraron nuevas categorías no siempre contempladas en la literatura, tanto en las políticas implementadas como en los factores que influyen en el acceso a las mismas.

Si bien los resultados de esta investigación están limitados a PyMEs del sector SSI, las innovaciones implementadas en la gestión de sus recursos humanos pueden servir de base para su incorporación en otros ámbitos con las mismas problemáticas de atracción y retención de talentos que presenta este sector. Futuras investigaciones podrían incorporar otros casos de estudio para contribuir con los resultados obtenidos o realizar estudios que permitan analizar la evolución de las políticas de conciliación hasta su institucionalización en la organización.

## REFERENCIAS

Abril, P., y Romero, A. (2008). Medidas para incorporar a los hombres en las políticas de conciliación. *Sociología del trabajo*, *64*, 41-65.

Borello, J., Erbes, A., Robert, V., Roitter, S., y Yoguel, G. (2005). Competencias técnicas de los trabajadores informáticos. *Revista de la CEPAL*, *87*, 131-150.

Butts, M. M., Casper, W. J., y Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes.*Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1:25.

Cardon, M. S., y Stevens, C. (2004). Managing humanresources in small organizations: What dowe know? *Human Resource Management Review*,14(3), 295–323.

Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behaviour inorganizations*. Boston, MA: Thompson Learning.

Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., y Landy, A. L. (2004).Supervisor referrals to work-family programs.*Journal of Occupational Health Psychology*, 9: 136–151.

Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., y Cegarra-Navarro, G. J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture.*Personnel Review*, 41(3), 359-379.

Chinchilla, N., Las Heras, M., Masuda, A. D., y McNall, L. A. (2010). *Balancing work and family: A practical guide to help organizations meet the global workforce challenge*. Amherst, Mass.: HRD Press.

Chinchilla, M. N., Poelmans, S., y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas* (No. D/498). IESE Business School.

Evans, J. M. (2001). Firms' contribution to the reconciliation between work and family life. *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*,45: 1-47.

Ferrer, J. M., y Garrido, J. A. M. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, *10*(3), 448-466.

Figueroa, A. J., Escobar, C. G., y Pavez, D. R. (2015). Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(1), 77-83.

Forth, J., Lissenburgh, S., Callender, C., y Millward, N. (1996). *Family-friendly Working Arrangements in Britain*. Londres: Research report no. 16, Department for Education and Employment.

Fuchs, R. M. (2011). Las prácticas de conciliación vida personal-vida laboral y su relación con el avance de la mujer en la jerarquía organizacional: El caso de las empresas grandes limeñas. *Journal of Business*, 3(1), 86-95.

Gajendran, R. S., y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6): 1524-1541.

Galinsky, E., Bond, J. T., y Friedman, D. E. (1993). *The changing workforce: Highlights of the national study*. Nueva York: Families and Work Institute.

Gilchrist, V. J. (1992). Key informant interviews. En B. F. Crabtree, y W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research*. London: Sage.

Harker, L. (1996).The family-friendly employer in Europe.En S. Lewis y J. Lewis (Eds.) *The work-family challenge: Rethinking employment*, 48-62. London: Sage Publications.

Hernández, V. S. (2009). La industria del software. Estudio a nivel global y América Latina. *Observatorio de la EconomíaLatinoamericana*, 116: 1-23.

Hopkins, K. (2005). Supervisor support and work-life integration: A social identity perspective. En E. E. Kossek y S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives*. 445–468. Mahwah. NJ: Lawrence ErlbaumAssociates.

IdrovoCarlier, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*, 22(100), 49-70.

Jenkins, M. (2007). *Comparación de las iniciativas latinoamericanasparamejorar laIndustriadelSoftware*. San Pedro, Costa Rica: Escuela de Ciencias de laComputación e Informática.

Kirby, E., y Krone, K. (2002). The policy exists but you can´t really use it: Communication and structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50-77.

Lavoie, A. (2004).*Work-life balance and SMEs: avoiding the 'one-size-fits-all' trap*.Pp.1-13. Canada: CFIB Research.

Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., y Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?.*Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.

Lewis, S. (2010). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?.*Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 355-365.

Lewis, S., y Taylor, K. (1996).Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study.En S. Lewis y J. Lewis (Eds.), *The work family challenge: Rethinking employment*. 112–127. Londres: Sage.

Meil, G., Luque, M.A. y García C. (2005). *Materiales para la elaboración de una guía de promoción de la conciliación de vida familiar y laboral en las empresas*. España: Universidad Autónoma de Madrid.

OPSSI (2016). *Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina 2015*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de www.cessi.org.ar/ver-noticias-la-industria-argentina-del-software-crecio-en-2015-y-espera-crear-7-000-nuevos-empleos-en-2016-2009.

Pajo, K., Coetzer, A., yGuenole, N. (2010). Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small and Medium-Sized Enterprises.*Journal of Small Business Management*, 48(3), 281-301.

Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in high tech corporations. *Administrative Science Quarterly*, 43: 328-357.

Poelmans, S., yBeham, B. (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 393-410.

Schwartz, D. B. (1996). The impact of work-family policies on women's career development: boon or bust?.*Women in Management Review*, 11(1), 5-19.

Thompson, C. (2008). Barriers to the implementation and usage of work–life policies.En S. Poelmansy P. Caligiuri (Eds.),*Harmonizing work, family, and personal life in organizations: From policy to practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., yLyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict.*Journal of VocationalBehavior*, 54(3), 392-415.

Trapero, F. G. A., Sánchez, L. M. V., y De la Garza García, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, *29*(127), 161-166.

Yin, R. K. (2003).*Case study research: Design and methods* (3rd ed.). ThousandOaks, CA:Sage.

## ANEXO 1

**Cuadro 1: Políticas de conciliación trabajo-vida estandarizadas.**

| **Políticas de conciliación trabajo-vida** | **Prácticas de conciliación trabajo-vida** |
|---|---|
| *Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo* | Horario flexible |
| | Flexibilidad para mamás |
| *Medidas de flexibilización de la relación laboral* | Día de cumpleaños libre |
| | Licencia extendida para papás |
| *Medidas de flexibilización del lugar de trabajo* | *Home office* |
| | Reincorporación gradual para mamás |
| | *Home office* especial para mamás |
| *Prestaciones sociales de la organización* | Apoyo a las actividades saludables |
| | Programa de descuentos |
| | Almuerzo |
| *Servicios recreativos* | Organización de reuniones recreativas |
| | Actividades de relax |

# *EJE 5:*

# *Estudios regionales y urbanos de pymes y nuevas empresas*

# EQUIDAD TERRITORIAL EN LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS PÚBLICOS DE FINANCIAMIENTO A PYMES EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

*CORZO, LILIA JOSÉ*

*CEDETS-UPSO-CIC;*

*(LILIA.CORZO@UPSO.EDU.AR)*

*TESAN, CLAUDIO*

*UPSO – CEDETS;*

*( CTESAN@UPSO.EDU.AR)*

*GUERCIO, M. BELÉN*

*IIESS - CONICET, UPSO;*

*(MBGUERCIO@IIESS-CONICET.GOB.AR)*

*BRIOZZO, ANAHÍ*

*IIESS-CONICET, DCA-UNS;*

*( ABRIOZZO@UNS.EDU.AR)*

## SINOPSIS

Desde mediados de los años ´90, la política industrial argentina dirigió gran parte de su accionar al apoyo de las pequeñas y medianas empresas(Sztulwark, 2010). En este trabajo, se analiza la información recabada del programa de asistencia financiera conocido como *Fuerza Productiva*con influencia en la Provincia de Buenos Aires. Siendo el objetivo de este estudio abordar los aspectos cualitativos que caracterizan la distribución territorial del programa.

## MARCO CONCEPTUAL

Las PyMEs representan un segmento significativo en la estructura productiva de la Argentina como en la mayoría de los países. Se registra la existencia de

82.385 PyMEs, quegeneran el 43% de la ocupación formal del paísyaportan el 44% al producto, excluyendo el sector agrícola(FOP, 2016).Entre las principales dificultades para el desarrollo de las PyMEs se encuentra el limitado acceso al financiamiento de calidad, con plazos y tasas acordes (Ferraro, 2011; Bebczuk, 2010). Este problema tiene su génesis en los fenómenos de información asimétrica (Jensen y Mecking, 1976) inherentes al funcionamiento del sistema financiero, que afectan de forma particular a las PyMEs (Salloum y Vigier, 1997; Bleger y Rozenwurcel, 2000).

El Estado se ocupa a través de distintos organismos gubernamentales de la coordinación de políticas económicas que promueven el desarrollo y crecimiento del sector PyME. Este accionar se fundamenta en distintas teorías de política económica, como lo son la teoría de las fallas de mercado o la teoría estructuralista o desarrollista (Studart, 2005; Kosacoff y Ramos, 1997). Según las últimas, el accionar estatal contribuiría a compensar las diferencias estructurales entre regiones o sectores (Allami y Cibils, 2011). En tanto, estas intervenciones desarticularían los mecanismos de auto-reforzamiento del crecimiento de las regiones más opulentas, donde el mayor crecimiento está relacionado con una mayor actividad económica y financiera y con una mayor concentración poblacional(Krugman, 1995).

El Estado argentino cuenta con numerosos instrumentos de apoyo a las PyMEs.Los mismos surgieron a partir de la sanción de la Ley 24.467 y se fueron sucediendo ininterrumpidamente desde la creación de la antigua Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa en el ámbito del Ministerio de Economía. Actualmente, la nueva Ley PyME N° 27.264, sancionada en 2016,intensificó la propuesta con una serie de beneficios fiscales y financieros. Las intervenciones en el sector PyME pueden consistir tanto en programas de apoyo al financiamiento,

como en programas de asistencia de garantías o de capacitación (Vigier et al, 2009). Entre estos, el Programa Fuerza Productiva (PFP), programa de asistencia financiera, surge del convenio entre el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires y el Banco de la Provincia de Buenos Aires (BPBA). Este está vigente desde el año 2008 y subsidia puntos porcentuales adicionales de tasas de interés en créditosque otorga el BPBA para inversiones en bienes nuevos o usados y para capital de trabajo.

En un trabajo previo realizado por este equipo de investigación (Orazi et al, 2016), se analizó la incidencia del Programa y se efectuó una aproximación al estudio de la concentración geográfica del mismo a partir de indicadores de desigualdad y localización. Entre los primeros resultados hallados en este estudio, utilizando el coeficiente de correlaciónde Pearson, se concluyó que existe una relación positiva y significativa entre los montos otorgados por el Programa en los distintos municipios respecto al producto bruto geográfico (PBG), como proxi de la actividad económica, y respecto al promedio de los saldos de préstamos al sector privado no financiero, como estimador de la actividad financiera. A partir delanálisis de incidencia realizado se verificó que el programa no repercutió en gran medida en el volumen de financiamiento bancario de las PyMEs de la provincia. Asimismo, se utilizó un índice de localización para analizar la distribución del programa respecto a la actividad económica registrada en la región. Estosúltimos resultados indicaron que hay cierto sesgo a que los partidos con menor PBG obtengan mayor proporción de préstamos a tasa subsidiada.

El presente trabajo continúa el análisis propuesto por Orazi et al (2016), siendo el objetivo del mismo profundizar el análisis de la distribución territorial del Programa Fuerza Productiva.

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada se basa enun análisis de pruebas de hipótesis de diferencias de medias, utilizándose el test t de student cuando se comparan una variable cuantitativa con una variable categórica de dos grupos, y la prueba ANOVA de un factor cuando el número de grupos que puede presentar la variable categórica es mayor a dos.

Los datos utilizados sobre los montos y cantidades de los créditos otorgados bajo el PFP para el período 2008 – 2013,desagregados en los 133municipios de la Provincia, fueron provistos por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires.Y los datos del Producto Bruto Geográfico del año 2003 y de la población para el año 2010, fueron descargados de la página web del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.

La variable dependiente es el monto otorgado por el Programa en los distintos municipios, y las variables a analizar son:Sucursales (variable discreta que toma valores de 1 a 25 indicando el número de sucursales que tiene el BPBA en el distrito), Tamaño PBG (variable discreta que toma valor 1 si el PBG del distrito es mayor al promedio y 0 si es menor), Tamaño Poblacional (variable discreta que toma valor 1 si la población del distrito es mayor al promedio y 0 si es menor), RMBA (variable discreta que toma valor 1 si el distrito pertenece a la Región Metropolitana de Buenos Aires y 0 sino pertenece), y Parque Industrial (variable discreta que toma valor 1 si el distrito posee parque industrial y 0 en caso contrario). Se espera que los municipios que recibieron una mayor proporción de créditos sean aquellos que tengan una menor actividad económica y una menorconcentración poblacional, y además, no pertenezcan a la RMBA, independientemente del número de sucursales del BPBA y parques industriales que alberguen.

## RESULTADOS

Según los datos del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires, en el período 2008-2013 se otorgaron 5703 créditos por un total de 1808 millones de pesos. Respecto a la distribución de los créditos en los distintos municipios, hubo una marcada disparidad en su asignación (ver ejemplos ANEXO tabla 1).

A fin dar tratamiento a los aspectos cualitativos que caracterizan la distribución territorial del programa, en primer lugar se presenta un análisis gráfico. En el mismo se ordenan los 133 municipios de menor a mayor según los montos de los créditos otorgados por el PFP, y se incorporan las variables de referencia mencionadas en la metodología(ver Gráfico 1 ANEXO). A partir del mismo, a grandes rasgos, se puede concluir que muchos de los partidos que obtuvieron mayores montos de FP, también reúnen mayor número de variables indicadoras de concentración.

Luego, se testeó estadísticamente las presunciones mencionadas anteriormente a través de pruebas de diferencias de medias, encontrándose resultados congruentes con el análisis descriptivo (ver ANEXO Tabla 2). Aunque sólo en el caso de la variable de agrupación Tamaño Poblacional no se observa una diferencia significativa en los montos recibidos por los municipios más o menos poblados, implicando un efecto desconcentrador del PFP. En el resto de las variables no se encontraron evidencias estadísticamente significativas acordes a lo mencionado en el cuerpo teórico. En este sentido contrapuesto, se obtuvo una diferencia significativa respecto al monto recibido de acuerdo al número de sucursales del BPBA presentes en el partido, implicando que aquellos que recibieron montos mayores son quienes tienen un mayor número de sucursales del banco. El mismo efecto concentrador se comprueba cuando se compara la distribución del PFP en los

municipios agrupados de acuerdo a su actividad económica alta o baja (Tamaño PBG), viéndose que los municipios más desfavorecidos recibieron en promedio montos inferiores. En el caso de la pertenencia o no a la RMBA, se encuentra una diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos, pudiendo comprobarse que los municipios que pertenecen a la Región obtuvieron en promedio montos mayores; siendo este resultado contrario al objetivo de equidad territorial esperable. Finalmente, los municipios que tienen un parque industrial recibieron mayores montos a través del Programa, en tanto la media de montos recibidos por los municipios con parque industrial es muy superior, siendo esta diferencia de medias entre ambos grupos estadísticamente significativa. Luego, el mismo análisis fue realizado considerando como variablede prueba los montos promediados por la cantidad de créditos recibidos en los municipios, y los resultados hallados se corresponden con los anteriores aunque las diferencias de medias se suavizan en todos los casos.

En conclusión, se puede afirmar que el PFP refuerza los mecanismos de concentración económica y territorial pre-existentes en los municipios bonaerenses.Si bien el abordaje es limitado, las conclusiones esbozan las implicancias de un programa que se extendió en un período de tiempo considerable y su alcance estuvo garantizado por la distribución geográfica del BPBA. Por tanto, el análisis propuesto reviste de gran valor tanto para la comunidad académica como para los ejecutores de política en vista que no es frecuente la evaluación de este tipo de programas de apoyo financiero, dada la carencia de información estadística.

## BIBLIOGRAFÍA

Allami, C.; Cibils, A. (2011) El financiamiento bancario de las PYMES en Argentina (2002-2009). *Revista problemas de desarrollo*, 165 (42).

Bebczuk, R. N. (2010). Acceso al financiamiento de las pymes en la Argentina: estado de situación y propuestas de política. CEPAL, Sección de Estudios del Desarrollo, Serie financiamiento del desarrollo N°227.

Bleger, L.; Rozenwurcel, G. (2000). Financiamiento a las PyMEs y cambio estructural en la Argentina. Un estudio de caso sobre fallas de mercado y problemas de información. *Desarrollo Económico*, 45-71.

Ferraro, C. (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe.*Santiago de Chile*:* Naciones Unidas, CEPAL.

Ferraro, C.; Stumpo, G. (2010) *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina.Entre avances innovadores y desafíos institucionales.* Santiago de Chile*:* Naciones Unidas, CEPAL.

FOP (2016). Informe 2015|2016. Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017. Tema especial: Indicadores de producción. ISBN 978-987-1659-24-1.

Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financialeconomics*, 3(4), 305-360.

Kosacoff, B.; Ramos, A. (1997). Consideraciones económicas sobre la política industrial. CEPAL. Disponible en:http://repositorio.cepal.org/handle/11362/7368

Krugman, P. (1995). *Desarrollo, geografía y teoría económica*. Massachusetts Institute of Technology: Antoni Bosch editor.ISBN: 84-85855-82-5.

Orazi, S.; Corzo, L.; Tesan, C.; Castillo, N. (2016).“El programa fuerza productiva: análisis preliminar de su incidencia y concentración en los municipios bonaerenses”. XXI Reunión Anual de la Red PyMEs MERCOSUR, Tandil, Buenos Aires, Argentina. ISBN: 978-987-3608-24-7.

Salloum C.; Vigier H. (1997). Los problemas del financiamiento de la pequeña y mediana empresa: la relación Bancos-PyMEs. XXXII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política, Bahía Blanca.

Studart, R. (2005). El Estado, los mercadosy el financiamiento del desarrollo. *Revista de la CEPAL*, N° 85, 19-34

Sztulwark, S. (2010). "Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en la Argentina". Publicado en: Ferraro, C., Stumpo, G. (Compiladores).*Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile:Naciones Unidas.

Vigier, H.; Castillo, N.; Briozzo, A.; Savoretti, A (2009). "El problema de la alineación de incentivos en las políticas públicas de Apoyo Financiero a las PyMEs". XIV Reunión anual de Red-PyMEs– MERCOSUR.

**ANEXO**

**TABLA 1.** Distribución del PFP por municipios (monto y cantidad promedio). Ejemplos.

| | | |
|---|---|---|
| Presidente Perón | $ 12.600 | 1 |
| San Miguel | $ 409.833 | 6 |
| La Plata | $ 345.789 | 289 |
| Berazategui | $ 1.116.415 | 42 |
| **Total municipios** | **$ 320.368** | **44** |

**TABLA 2.** Resumen de resultados, test de diferencia de medias

| Variable de prueba | Variable de agrupación | Grupos | Estadísticas del grupo | | **Prueba t para igualdad de medias** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | Media | t | Sig (bilateral) |
| MONTO PFP 2008-2015 | Parque Industrial | Pertenece | 58 | $ 22.364.165 | 4,136 | 0,000 |
| | | No Pertenece | 75 | $ 8.062.421 | 3,747 | 0,000 |
| | RMBA | Pertenece | 40 | $ 22.290.300 | 2,970 | 0,004 |
| | | No Pertenece | 93 | $ 10.862.270 | 2,765 | 0,007 |
| | Tamaño Poblacional | Pertenece | 31 | $ 14.861.849 | 0,170 | 0,865 |
| | | No Pertenece | 102 | $ 14.128.292 | 0,214 | 0,831 |

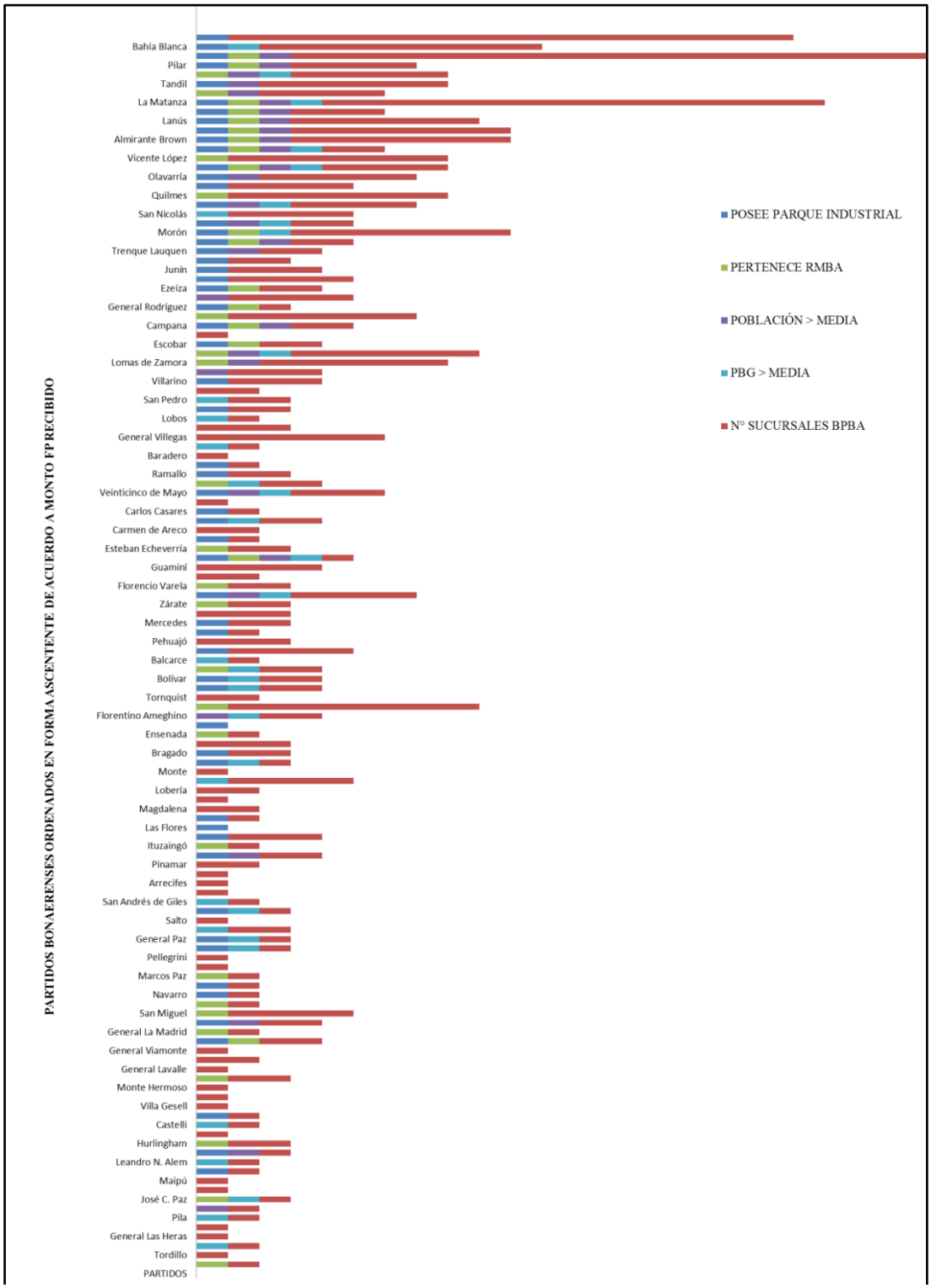
| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Tamaño PBG | Pertenece | 35 | $ 33.257.219 | 7,400 | 0,000 |
| | | No Pertenece | 98 | $ 7.528.576 | 4,744 | 0,000 |
| MONTO/ CANTIDAD PFP 2008-2015 | Parque Industrial | Pertenece | 58 | $ 381.900 | 2,221 | 0,028 |
| | | No Pertenece | 75 | $ 272.782 | 2,051 | 0,044 |
| | RMBA | Pertenece | 40 | $ 574.159 | 8,278 | 0,000 |
| | | No Pertenece | 93 | $ 211.210 | 5,776 | 0,000 |
| | Tamaño Poblacional | Pertenece | 31 | $ 333.501 | 0,292 | 0,771 |
| | | No Pertenece | 102 | $ 316.376 | 0,318 | 0,752 |
| | Tamaño PBG | Pertenece | 35 | $ 594.790 | 8,095 | 0,000 |
| | | No Pertenece | 98 | $ 222.360 | 5,453 | 0,000 |

Fuente: elaboración propia

| Factor | Variable dependiente | ANOVA | |
|---|---|---|---|
| | | F | Sig |
| Sucursales BPBA | MONTO PFP 2008-2015 | 47,886 | 0,000 |
| | MONTO/ CANTIDAD PFP 2008-2015 | 2,165 | 0,021 |

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 1:**Análisis cualitativo de variables de concentración territorial y económica




Fuente: elaboración propia

# PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DELOBSERVATORIO METROPOLITANO MPYMES EN MÉXICO

*DRA. ROSA MARÍA GONZÁLEZ LÓPEZ*

*(ROSSYADMON@GMAIL.COM)*

*DR. PEDRO GARCÍA CAUDILLO*

*(PEDRO.GC@LIVE.COM.MX)*

*MTRA. LILIA VAZQUEZ MARTINEZ*

*DR. JORGE PÉREZ MEJÍA*

*CLAVE CUERPO ACADÉMICO: BUAP-CA-312*

## INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía Mexicana, por su impacto en la generación de empleos aunque no a nivel de la producción. De acuerdo a la última actualización de datos del directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (22 de febrero de 2017), en México existen aproximadamente 5, 039,911 unidades empresariales, de las cuales 4723064 (93.72%) son Microempresas y 257095 (5.1%) son MPYMES y grandes empresas son 59752 (1.18%) cubriendo el 72% del empleo en el país.

Las MPYMES en México son las unidades económicas que más problemas tienen y, que gran parte de ellas no cuentan con el suficiente apoyo gubernamental y de la banca privada. Dando como resultado menores posibilidades de acceso a créditos y asesoría. En la actualidad todas las empresas van innovando a través de

la tecnología como primer plano para poder seguir manteniéndose en la constante exigencia del mercado y al invertir en estos los empresarios (MPYMES) se dan cuenta de que las cosas no mejoran.

En el desarrollo delainvestigación, se expresan conceptos de observatorio, actores, competitividad sectorial, cámaras e instituciones empresariales, propuestas estratégicas, financiamiento., investigación y seguimiento; cuyo interés se ubique mediante un conjunto de instrumentos funcionales que permitan dar seguimiento continuo de las MPYMES mexicanas en sociedades globalizadas.

**RESUMEN**

Si bien el estudio de la pequeña y mediana empresa en México se ha fortalecido de manera preponderante en los últimos años, es importante señalar que mediante la Facultad de Administración la Universidad Autónoma de Puebla, fue una de lasUniversidades pioneras en la formación de cuadros para su estudio mediante la maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas (1996), siendo una de las primeras experiencias en América Latina.

A lo largo del tiempo, históricamente se ha abordado la problemática de las MMPYMES partiendo de un análisis a través del discurso de las autoridades, académicos, investigadores y consultores, cabe señalar que si bien el tema de la MPYMES ha estado en la mesa del debate de manera desarticulada y esporádica, asociada a una falta de acciones conjuntas tanto de las instituciones públicas como de las privadas; así como de organismos centrales creados para la búsqueda del desarrollo de las mismas.

Lo anterior, requiere atender el rol de las MPYMES desde una perspectiva local y endógena que se enfoque hacia otros mercados internacionales que actualmente son atendidos de manera limitada o marginada por su participación y

enfoque en otros mercados con características, requerimientos y potencialidades específicas. Partiendo de las siguientes preguntas de investigación:

¿Existe un mayor interés en la generación de análisis de las MPYMESencaminados sobre la relación actividad económica-territorio desde los tomadores de decisiones para la generación de políticas públicas?

Ante el desarrollo alcanzado por las TICS actualmente ¿es posible procesar, almacenar, sintetizar ydistribuir con celeridad importantes cantidades de información que apoyan la generación de nuevo conocimiento que permitan ubicar tendencias en procesos de innovación para la MPYMESzona Metropolitana Puebla - Tlaxcala ?

El objetivo de esta investigación es crear y desarrollar un observatorio PyMES – BUAP desde una perspectiva territorial para el desarrollo de la zona mediante la vinculación y consultoría de la Universidad hacía las empresas de los diferentes sectores, cámaras empresariales y los distintos organismos públicos, privados y con la participación ciudadanapara articular a nivel nacional e internacional todos los intereses existentes.

Dentro de las tareas centrales de dicho observatorio, se ubican dos vertientes principales un análisis de la Micro Pequeña y Mediana Empresa en una primera etapa y en una segunda se realizará el diseño y construcción y operación de un sistema de información general que permita conocer las características específica el monitoreo de los actores involucrados a través de investigación de diversos temas correspondientesa su problemática y entorno mediante análisis coyunturales y estructurales con el firme compromiso de formular propuestas y políticas que incentiven y favorezcan los resultados de los tomadores de decisiones.

En una segunda etapa, es pertinente desarrollar una propuesta sólida e integral que tome en cuenta la experiencia local, nacional e internacional con

metodologías propias y específicas que contribuya al estudio de las MMPYMES de la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala a corto plazo a través de la creación de un Observatorio PYME – BUAP.

## MARCO CONCEPTUAL

### Análisis de la Pequeñas y Mediana Empresa desde la Perspectiva Territorial

Las pequeñas y medianas empresas a lo largo de las distintas economías del mundo y específicamente en Latinoamérica es clave, ya que representa el 99% del entramado productivo de la región de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ya que estas generan la mayor parte de los empleos aunque no de la producción pero si, permiten una impactante movilidad social en las distintas regiones. Méxicoen los últimos 20 años se ha dedicado a la labor de identificar agentes claves en la búsqueda de desarrollo económico, social, político, local, territorial entre otros. Sin embargo, no se ha permitido contar con niveles de eficiencia, calidad, innovación y productividad.

## METODOLOGÍA

Se empleó un método inductivo que permite generalizar los resultados a casos específicos aun cuando estos no se encuentren en investigación. Además, se generaron datos, información y conocimiento sobre el entornoy actividad principal delos sectores productivo, de servicios y comercio relacionados a su problemática y al contexto económico, tecnológico, demográfico y productivo de la micro pequeña y mediana empresa de la zona metropolitana Puebla - Tlaxcala y del resto del Estado.

## RESULTADOS

Con un observatorio PYME-BUAP, se podrá focalizar la atención en un sistema de información continúo que integre bases de datos de información específica y

general del comportamiento de las MPYMES y de su entorno mediante el análisis de las necesidades y realidades de las mismas, identificando sus áreas de oportunidad para favorecer la toma decisiones de los empresarios y autoridades.Esto es posible lograrlo mediante la creación y diseño de interfaces que vincule a los distintos actores encaminados a la búsqueda de un mejor desarrollo.

Dicho observatorio PYME – BUAP se diseñará desde una perspectiva territorial ante un entorno global mediante la realización de diagnósticos territoriales, sectoriales y de cadenas de valor para identificar el nacimiento o muerte de las MPYMES así como sus fortalezas, problemática y perspectivas principales.

Se plantea dirigir la mirada a fortalecer y salvaguardar las capacidades empresariales internas para enfocarlas a los mercados locales y satisfacer sus demandas incorporando la innovación y la competitividad yel aprovechamiento de las ventajas competitivas, los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles de esta zona metropolitana que es una de las 59 en México, desde una perspectiva endógena para el desarrollo y crecimiento de la economía.

Lo anterior, exige el diseño de nuevos instrumentos así como la generación de una política industrial integral que busque la cooperación de los distintos actores: gobierno, las universidades, los empresarios y la sociedad para fortalecer los procesos de toma de decisiones y políticas públicas pero con una mirada a largo plazo para el desarrollo económico y socialdel estado.

En este contexto y de acuerdo a la dinámica de la investigación centrada en las MPYMES en México, surge la necesidad de contar con sitios e instrumentosespecíficos de alcance local y nacional que permitan abordar el análisis y problemática de las mismas desde su caracterización económica, sectorial y cadenas de valor hasta fomentar e impulsar la cultura empresarial en el país de

manera integral para que se potencialice su inserción en los mercados internacionales.

**BIBLIOGRAFÍA**

García, Pedro. (2015) Encuesta "Una Aproximación al Análisis de las Pymes de la Industria Manufacturera en la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala". BUAP: México.

caso, primera edición, Ed. EÓN – UNAM: México

INEGI. (2009) Zonas Metropolitanas de los Estados Unidos Mexicanos

INEGI. (2015) Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

INEGI. (2014) Censos Económicos

INEGI. (2012) Encuestas anual de la industria manufacturera (EAIM)

INEGI. (2013) Encuestas manufactureras mensuales, cifras absolutas.

INEGI. (2007) Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, tercera edición, México

INEGI, HABITAT, SEDESOL, CONAPO. (2004) "Delimitación de las zonas metropolitanas de México"

Sánchez, Adolfo. (2012) El desarrollo económico de las regiones en México, UNAM 20, 2012.

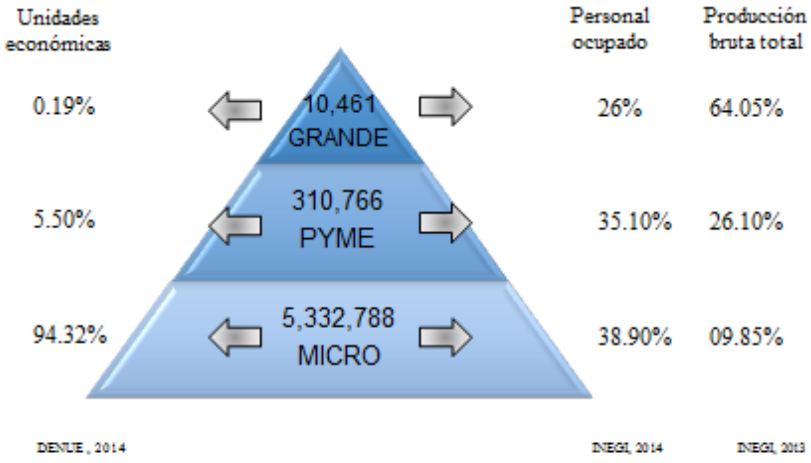
SEDESOL, CONAPO e INEGI, Delimitación de las zonas metropolitanas de México, 2004.

SEDESOL, CONAPO e INEGI, Delimitación de las zonas metropolitanas de México, 2005.

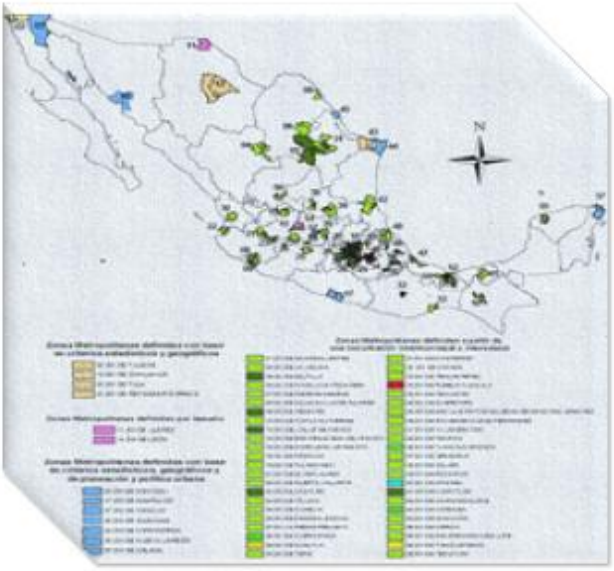
SEDESOL, CONAPO e INEGI, Delimitación de las zonas metropolitanas de México, 2010.

**ANEXO**

De acuerdo con INEGI para 2014 existieron 5 millones 654 mil 014 unidades económicas a nivel nacional, y las entidades que encabezan un mayor número de estas son: México, Distrito Federal, Jalisco, Veracruz, Puebla y Guanajuato.



ZONAS METROPOLITANAS 2010



2010, 59 Zonas Metropolitanas

La relevancia, problemática, reto y estudio de las ciudades y de las zonas metropolitanas no son nuevos, han presentado una fuerte asociación a los modelos de desarrollo económico en México,

Elaboración propia en base a: CONAPO, SEDESOL,INEGI 2010

reunionsigsa-esri.sigsa.info

# GOVERNANÇA EM *CLUSTERS*: UMA ANÁLISE A PARTIR DA DINÂMICA DE SISTEMAS

*PAULA KARINA SALUME,PHD*

*PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS*

*PAULASALUME@HOTMAIL.COM*

*LILIANE DE OLIVEIRA GUIMARÃES, PHD*

*PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS*

*LILIANEOG@PUCMINAS.BR*

*NORMA M. RANTISI, PHD*

*CONCORDIA UNIVERSITY*

*NORMA.RANTISI@CONCORDIA.CA*

**SINOPSE TESE CENTRAL**

Embora a literatura de *clusters* discuta há algumas décadas esse tipo de configuração e apresente os benefícios oriundos das externalidades econômicas positivas, cresce o número de estudos que identificam a necessidade de uma abordagem dinâmica das aglomerações (Li, Bathelt, & Wang, 2011; Lin, Tung, & Huang, 2006; Martin, 2010; Menzel&Fornahl, 2010; Prado, Ferragi, Boaventura, & Telles, 2013; Smith& Brown, 2009; Suire& Vicente, 2011; Ter Wal&Boschma, 2011).

Imbricado nesse contexto dinâmico dos *clusters*, o termo governança ganha significado especial, tendo em vista que esses arranjos são baseados na complementaridade dos recursos, na confiança entre as partes envolvidas e na articulação desses atores em torno de objetivos comuns. Essas relações demandam mecanismos adequados de coordenação, ou seja, de governança, que viabilizem a

articulação interfirmas e a eficiência coletiva[8] (Cario& Nicolau, 2012; Queiroz, 2013). Optou-se por conduzir oestudo baseado na microgovernança, que considera as dimensões estrutural, instrumental e contextual dos *clusters* (Albers, 2005, 2010, 2013; Albers et al., 2015; Jones et al., 1997; Oxley, 1997; Wegner, 2012).

O setor de gemas e joias foi adotado como objeto de pesquisa,o qual tem se organizado em *clusters*, com exemplos em muitos estados do Brasil (Henriques& Soares, 2005). Foram escolhidas, no espectro das aglomerações produtivas brasileiras, as presentes no Pará, mais especificamente na cidade de Belém, e no Rio Grande do Sul, em Soledade.

Constatando-se a lacuna encontrada na literatura para a realização de pesquisas sobre o tema *clusters* e *system dynamics*, confirmada pelo levantamento feito por Pradoet al. (2013) e engajado na perspectiva de obter resultados mais ágeis e evolutivos, é que o presente estudo pretendeu se enquadrar, adotando elementos da dinâmica de sistemas para realizar a investigação da governança em *cluster*e para responder a seguinte questão: "como as relações existentes entre as dimensões da governança influenciam a trajetória dos *clusters* do setor de gemas e joias?".

## METODOLOGIA

A presente investigação adotou a perspectiva qualitativa para analisar a governança em *clusters* à luz da abordagem dinâmica (Godoy, 1995a, 1995b). Optou-se pelo estudo de casos múltiplos para que houvesse melhor qualidade na pesquisa, conforme sugerido por Yin (2005).

Na ótica de efetivar o percurso metodológico considerado o mais adequado ao objetivo e propósito da pesquisa, elaborou-se um modelo (*framework*)

---

[8]*O conceito de eficiência coletiva amplia o conceito de economias externas geradas pela aglomeração de empresas (Krugman, 1991; Marshall, 1982). Pressupõe a existência de ações conjuntas das firmas geograficamente localizadas (joinaction), que somadas geram uma sinergia capaz de oferecer às empresas vantagens que não seriam possíveis se atuassem de forma isolada (Schmitz, 1995, 1997).*

conceitual(Figura 1), desenvolvido com base na literatura da área, que atuou como norteador no processo de coleta, análise e interpretação dos dados. O modelo conceitual é composto de dimensões e elementos, como descrito no Quadro 1.

A fase de coleta de dados contou com a utilização de fontes múltiplas de evidências, como entrevistas em profundidade, arquivos de documentos, conversas informais, participação em eventos para que se permitisse a triangulação, procedimento que aumenta a confiabilidade da pesquisa. A principal fonte de dados se deu por meio de entrevistas com atores que foram definidos considerando-se os cuidados necessários para a seleção de informantes que representassem os diversos participantes (direta ou indiretamente) do arranjo: atores sociais, empreendedores, gestores de instituições de apoio, representantes governamentais, de sindicatos e de centros tecnológicos.

A fase de análise dos dados utilizou técnicas de análise de conteúdo e aplicação da abordagem dinâmica, por meio da dinâmica de sistemas. A análise de conteúdofoi feita, inicialmente, a partir das dimensões propostas no *framework* conceitual da pesquisa. À luz das evidências empíricas foram utilizados aspectos da dinâmica de sistemas para a elaboração de diagramas de ciclos causais, que buscaram expressar as relações causais existentes entre os elementos da governança e explicar a influência dos mesmos sobre o desempenho e evolução dos *clusters*.

Apoiado na perspectiva da dinâmica de sistemas (*system dynamics*), preparou-se um modelo genérico, elaborado com base no referencial teórico e nos achados da investigação, que buscou revelar como as dimensões da governança poderiam afetar o desempenho da cluster e, consequentemente, a evolução da mesma. A partir do referido modelo procurou-se construir a representação da realidade descoberta no campo, a qual foi separada em duas fases. Foi utilizado o *software*Vensin® PLE,

versão 6.3, da Ventana Systems, que é específico para a elaboração de modelos dinâmicos e diagramas causais. A análise dos diagramas de ciclos causais foi realizada considerando-se as influências interativas entre os elementos pertencentes às dimensões da governança (contextual, estrutural e instrumental). O intuito foi fornecer explicações e motivações para o desempenho e evolução dos *clusters*

## CONCLUSÕES

Ao se aplicar a abordagem pretendida na realidade dos campos de pesquisa selecionados, observou-se, ainda que com peculiaridades próprias, comportamentos similares no padrão da governança no polo joalheiro do Pará e no *cluster* de pedras, gemas e joias do Rio Grande do Sul. A análise indutiva dos dados da pesquisa, considerando as dimensões contextual, estrutural e instrumental da governança e suas relações, parece indicar algumas implicações teóricas importantes.

Os *clusters* investigados foram marcados por abundantes**recursos naturais**, que funcionaram, nos casos investigados, como fator propulsor para o início das relações interfirmas no segmento de gemas e joias. A forte presença de recursos naturais e a perspectiva de desenvolvimento regional em torno do segmento de pedras, gemas e joias fizeram com que o **escopo** da configuração interfirmas, na sua formação, fosse bem definido e impulsionaram o aporte de **incentivos** por parte de instituições públicas e privadas. Na mesma proporção, em ambos os territóriosidentificou-se a existência de**confiança entre os atores** e, consequentemente, mais**cooperação**, especialmente no estágio de surgimento dos *clusters*. Ainda em relação à cooperação, identifica-se que esta é mantida pelos participantes de ambas as aglomerações, mesmo que em doses menores do que no início, em função da manutenção da boa **reputação** adquirida pelas localidades, no segmento de gemas e joias. Encorajados pelos custos que podem advir da perda da

reputação, os participantes de configurações interfirmas empregam o **controle** informal (Sousaet al., 2015), que pode ser registrado, nos casos investigados, na vigilância acerca da origem da matéria-prima, a qual concede aos arranjos, até então, um posicionamento diferenciado no cenário nacional e mundial.

Nos casos investigados, inferiu-se que as entidades responsáveis pela governança, inicialmente baseada em um modelo compartilhado e, posteriormente, migrando-se para algo parecido com uma OAR (Provan&Kenis, 2007), desempenharam, até certo ponto, a atribuição de conduzir as ações em prol das pretensões do grupo.

O **apoio de instituições públicas e privadas** é também uma questão relevante para a formação e o desenvolvimento de *clusters* (Wegneret al., 2014). Em ambas as localidades, tanto no Pará quanto no Rio Grande do Sul, o poder público assumiu o papel de coordenação e desenvolvimento do ambiente institucional para a criação e evolução dos *clusters* investigados. Tal **incentivo**, motivado pela marcante existência de recursos naturais e pela possibilidade de promover o desenvolvimento regional por meio da cadeia produtiva do segmento de gemas e joias,foi de fundamental importância para a trajetória dos *clusters*.

Os resultados apresentados permitiram o refinamento do modelo genérico elaborado à luz da abordagem dinâmica e a elaboração de um modelo sintético contendo as principais relações entre os elementos da governança, que até certo ponto poderia predizer o potencial de evolução dos *clusters*, conforme Figura 2.

Este estudo traz contribuições de natureza teórica, empírica, metodológica e prática. No campo teórico, avançou-se nas investigações sobre a governança em *clusters*, mais especificamente no setor de gemas e joias, oferecendo novas lentes para os estudos nos campos da estratégia, inovação e conhecimento. Posicionou-se

que se pode investigar a governança ao longo da trajetória de configurações interfirmas para explicar a sua evolução das mesmas com o passar do tempo.No plano empírico, o estudo amplifica o escopo das pesquisas em *clusters*, avançando nas investigações sobre esse tipo específico de configuração. No que diz respeito ao aspecto metodológico, o procedimento aplicado, caracterizado pela abordagem dinâmica, que combinou análises qualitativo-descritiva e sistêmica, possibilitou compreender com mais acuidade as dimensões e elementos envolvidos na governança em*clusters* e o impacto dos referidos elementos nos arranjos investigados. Por fim, do ponto de vista prático, o trabalho oferece importantes subsídios capazes de contribuir para a formulação de programas de crescimento e desenvolvimento para os *clusters*.

## REFERÊNCIAS


Albers, S. (2005). *The design of Alliance Governance Systems*. Köln, KölnerWissenschaftsverlag.

Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, *62*, 204-233.

Albers, S. (2013). Cooperation and Competition Dynamics of Business Networks: A Strategic Management Perspective. Working Paper of the Department of Business Policy and Logistics, *University of Cologne*, *111*, 1-21.

Albers, S., Schweiger, B., &Gibb, J. (2015). Complexity, power and timing in multipartner alliance: an integrative review and research agenda. Managing Multipartner Strategic Alliances, Charlotte: Information Age Publishing, 1-39.

Cario, S. A. F., &Nicolau, J. A. (2012). Estrutura e padrão de governança em arranjos produtivos locais no Brasil: um estudo empírico. *Ensaios FEE*, *33*(1), 177-206.

Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. M. (2003). *O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local.* Brasília, DF, RelumeDumará.

Godoy, A. S. (1995a, jan./abr.). Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, *3*(1), 85-94.

Godoy, A. S. (1995b, mar./abr). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, *35*(2), 57-63.

Henriques, H. S., & Soares, M.M. (Coords.). (2005). *Políticas e ações para a cadeia produtiva de gemas e joias*. IBGM e MDCI. Brasília, Brisa.

Jones, C.,Hesterly,W. S., &Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms.*The Academy of Management Review, 22*(4), 911-945.

Li, P-F., Bathelt, H., & Wang, J. (2011). Network dynamics and *cluster* evolution: changing trajectories of the aluminium extrusion industry in Dali, China. *Journal of Economic Geography*, 1-29.

Lin, C-H., Tung, C-M., & Huang, C-T. (2006). Elucidating the industrial *cluster* effect from a system dynamics perspective. *Technovation, 26*. 473-482.

Menzel, M., &Fornahl, D. (2010). Cluster life cycles: dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and Corporate Change*, *19*(1), 205-238.

Oxley, J. E. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. *The Journal of Law. Economics, & Organization*, *3*(2), 387-408.

Prado, A. A. A., Ferragi, E. M., Boaventura, J. M. G, &Telles, R. (2013, out/dez). Contribuição da abordagem System Dynamics na compreensão da competitividade de clusters de negócios. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, *12*(4), 40-66.

Provan, K., &Kenis, P. (2007). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *18*, 229-252.

Queiroz, T. R. (2013). Estruturas de governança em arranjos produtivos locais. *Interações*, Campo Grande, *14*(1), 71-78.

Smith, M., & Brown, R. (2009). Exploratory techniques for examining *cluster* dynamics: a systems thinking approach. *Local Economy*, *24*(4), 283-298.

Sousa, A. R., Brito, M. J., Silva, P. J.,& Araújo, U. P. (2015). Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie, 16*(1), 157-187.

Suire, R., & Vicente, J. (2011). *Clusters* for life or life cycles of *clusters* in search of the critical factors of *clusters* resilience. *Anais do 3rd.Economic Geography World Congress*, Seoul.

TerWal, A. L. J., &Boschma, R. (2011). Co-evolution of firms, industries and networks in space. *Regional Studies*, *45*(7), 919-933.

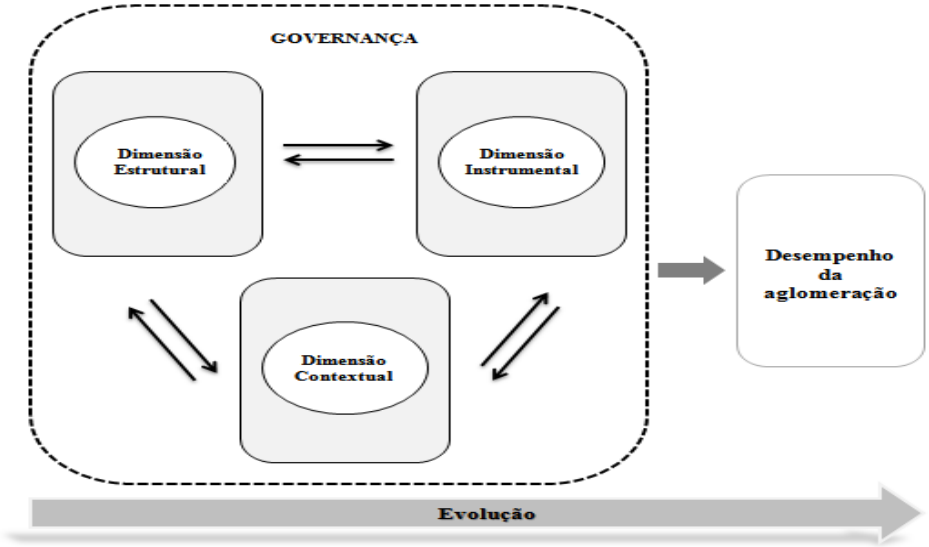
Wegner, D. (2012). Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: o caso das redes alemãs de grande porte. *Revista Gestão Organizacional*, *5*(2), 214-228.

Wegner, D., De Rossi, G., &Scarano, T. F. (2014). A dinâmica da cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, *12*(1), 111-137.

Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso*: *planejamento e métodos*. (3. ed.), Porto Alegre, Bookman.

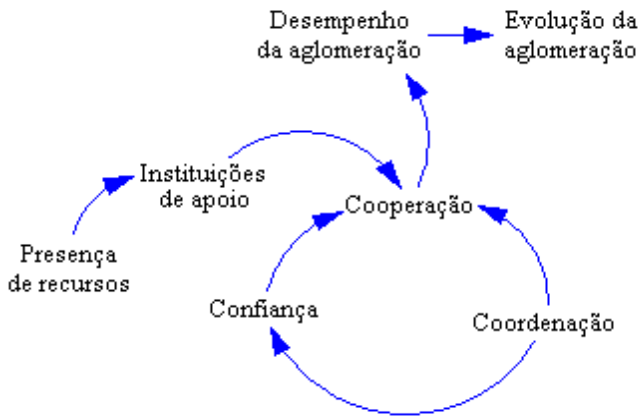
## ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - *Framework* conceitual




**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir de Albers (2005).

Figura 2 - Modelo sintético




**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Quadro 1 - Dimensões e elementos de pesquisa deduzidos do *framework* conceitual

| Dimensão | Elementos | Tópicos de investigação |
|---|---|---|
| Contextual | Ambiente | O contexto no qual o *cluster* está inserido, no que diz respeito ao mercado, recursos, complexidade. |
| | Compartilhamento | Compartilhamento de informações, de recursos, ações conjuntas, interação, conflito. |
| | Macrocultura | Sensibilização dos atores e difusão de uma cultura voltada para eficiência coletiva, cooperação. |
| | Confiança | Nível de confiança, influência da confiança na cooperação. |
| | Características das firmas | Identificação do porte e experiência das firmas que compõem o *cluster*. |
| | Tamanho e escopo | Tamanho do*cluster*, escopo e consenso em relação aos objetivos |
| Estrutural | Centralização | Distribuição de autoridade e dispersão de poder entre os membros do*cluster*. |
| | Especialização | Existência ou não de posições dedicadas nas firmas para gestão do*cluster*. |
| | Formalização | Identificar se as relações são regulamentadas e acordadas e se existem respostas predefinidas, descritas e fixadas para as contingências. |
| Instrumental | Coordenação | Orientação e influência quanto a parâmetros de desempenho e comportamento desejáveis. |
| | Controle | Existência de monitoramento e mensuração do desempenho dos atores em relação aos resultados e comportamentos esperados e ocorrência de sanções para os que descumprirem as regras estabelecidas. |
| | Incentivos | Existência de mecanismos capazes de gerar motivação aos atores com fins de engajamento nos interesses e benefícios oriundos do*cluster*. |

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir de Albers (2005).

# GOBIERNO EMPRESARIO: EL MODELO DE EMPRESA MUNICIPAL EN PUERTO RICO

*LIZETTE M. TORRES RODRÍGUEZ, MBA*

*UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO, RECINTO DE SAN GERMÁN*

*( LIZETTTEM.TORRES@GMAIL.COM)*

Entre el período de 1950 a 1970, el crecimiento económico de Puerto Rico siguió un modelo de desarrollo económico basado en la manufactura, la importación de capital y la exención contributiva federal y local (Departamento de Desarrollo Económico y Comercio, 1994). Luego de 1970, el crecimiento económico de Puerto Rico comenzó a ir en detrimento. Puerto Rico dejó de ser considerado un lugar atractivo para invertir. Debido a la falta de inversión, de2013 a febrero de 2017 se han perdido 13,000 empleos, por lo que ante la crisis financiera que ha presentado Puerto Rico, el panorama económico de los municipios cada día es más complicado. La deuda total de los 78 municipios, para el año fiscal 2014-2015 ascendió a $4,126,057,412 contando tan solo con $2,302,252,056 de presupuesto, lo que ubica a los municipios en un déficit general de $1,823,805,356 tan solo para el año fiscal 2014-2015. Los estados financieros auditados de los 78 municipios para el año fiscal 2014-2015, reflejaron déficit en el 52 por ciento de los municipios. De los 41 municipios con déficit, 34 mantenían un déficit desde el año fiscal 2010-2011 (Oficina del Contralor, 2016).

Los ingresos generados por el cobro de patentes, arbitrios de construcción y el impuesto sobre las ventas no han sido suficientes para poder garantizar los servicios que se le otorgan a la ciudadanía, debido a que este tipo de ingresos es afectado por el desarrollo económico y el comportamiento de la economía en ese momento. Ante el panorama de incertidumbre económica, los municipios han

buscado otras fuentes de generar ingresos, para cumplir con su obligación de garantizar la eficiencia y la estabilidad económica de forma que se logre el bienestar social de sus ciudadanos (Figueroa, 2012). Los municipios, han tenido que revisar sus estrategias e ir atemperándose a los cambios con el propósito de lograr un desarrollo económico sostenible. La creación de empresas municipales surge como una estrategia para incrementar los ingresos ante la situación económica que impera en Puerto Rico, convirtiendo a los municipios en empresarios.

La intervención del gobierno en la economía ha sido objeto de estudio por numerosos economistas que realizan sus análisis en vista de que entienden que el sector privado no puede lograr un desarrollo económico por sí solo, y el gobierno debe intervenir. Los cambios en los que opera la economía son cíclicos. En períodos donde los países mantienen una economía robusta la intervención del gobierno disminuye. En épocas de problemas económicos y recesión se justifica la intervención del gobierno intentando resolver las fallas del mercado que ocasionan la crisis, incentivando y regulando el empleo y la inversión (Himelfarb, 2014).

El empresarismo representa una oportunidad de desarrollo económico, tanto para el gobierno central como para el gobierno municipal en Puerto Rico.La participación de los municipios en actividades empresariales les brinda una oportunidad de lograr un desarrollo económico sustentable por medio de generar ingresos y crear nuevas fuentes de empleo.Las empresas municipales logran transformar sus municipios en empresarios. En los municipios y el gobierno central, el empresarismo es aún un tema novel, por lo que no existen en Puerto Rico estudios sobre el desarrollo de empresas en el gobierno, específicamente en sus municipios. Esto representa una excelente oportunidad para la investigación. Tomando en consideración el empresarismo como opción de desarrollo económico en los municipios, se pretende estudiar la creación de un Modelo de Empresa

Municipal exitoso, pretendiendo analizar los factores de éxito que influyeron en la creación de estas empresas municipales. Se analizarán empresas municipales creadas en varios municipios de Puerto Rico, pretendiendo conocer por qué estas empresas municipales han tenido éxito. Para lograr establecer estas empresas, los municipios han tenido que identificar que ideas de negocios podrían implantar de acuerdo a las necesidades de su población. Se propone evaluar algunos elementos determinantes en la creación del modelo de empresa municipal; las características que posee el primer ejecutivo o Alcalde, de modo que podamos identificar si posee características de empresario, la ubicación geográfica de los municipios, la relación con el comercio local e identificar si estas empresas municipales crean algún tipo de competencia con los pequeños y medianos comerciantes, la relación del municipio con el gobierno central, fuentes de financiamiento disponibles para los municipios y las leyes y reglamentos aplicables al gobierno municipal.

Estudiar el concepto del empresarismo como generador de ingresos en el gobierno requiere del uso de técnicas cualitativas. Mediante entrevistas a los Alcaldes de los municipios estudiados y entrevista a la figura gerencial en cada empresa municipal a estudiarse, se espera identificar las distintas fases en el proceso de crear empresas municipales. Se dará énfasis a la fase previa de crear la empresa municipal, los obstáculos que presentan luego de su creación y cómo establecen prácticas empresariales efectivas para su funcionamiento.

Creswell (2009) señala entre las razones para realizar un estudio cualitativo: cuando el tema necesita ser explorado por ser un tema novel, cuando no se ha estudiado con una muestra representativa o cuando existen teorías que no se pueden aplicar directamente al tema de estudio.

De igual forma, por tratarse de un fenómeno contemporáneo a examinarse en el contexto de vida real, se empleará el método cualitativo por medio del estudio de casos.

Los datos obtenidos mediante entrevistas se complementarán con datos obtenidos de diversas fuentes de información como lo son las Ordenanzas aprobadas por la Legislatura Municipal de cada municipio estudiado autorizando la creación de empresas municipales as empresas municipales. Se solicitarán los Informes de Viabilidad de las empresas municipales creadas en los municipios de Aguadilla, Coamo, Arecibo y Jayuya al Banco Gubernamental de Fomento, e información adicional de cada municipio estudiado relacionado a las empresas municipales creadas a la Oficina del Comisionado de Asuntos Municipales. Se utilizarán los Informes Financieros de las empresas municipales para determinar cualquier información financiera que sea pertinente a nuestra investigación. Estos informes se consideran documentos públicos, por lo que los mismos se pueden accesar a través de Internet. De igual forma, se obtendrá de Internet distintos artículos de periódicos con relación a la creación y funcionamiento de las empresas municipales a investigar.

Con los resultados de este estudio, se espera poder aportar a la creación y desarrollo de un Modelo de Empresa Municipal exitoso que pueda ser replicado en todos los municipios de Puerto Rico y en otros países de Latino América. Por medio de la creación de las empresas municipales, el gobierno puede tener una participación activa en el logro del desarrollo económico de sus municipios. El enfoque de este estudio sobre el rol de los municipios en el empresarismo mediante la creación de empresas municipales, tiene como objetivo principal determinar si los municipios como gobiernos locales pueden ser considerados empresarios. Con este estudio sobre la creación de Empresas Municipales en los gobiernos

municipales de Puerto Rico, se pretende analizar la creación de empresas en el gobierno y los factores que han contribuido a su creación y funcionamiento. En este contexto, la teoría económica institucional de Douglas North, la teoría de la empresa pública, la teoría de la agencia y la teoría del entorno proporciona un marco teórico adecuado para el análisis de la creación de las empresas municipales ya que ofrecen un acercamiento para entender el fenómeno del gobierno como empresario y su efectividad y aportación para lograr un desarrollo económico en sus municipios.

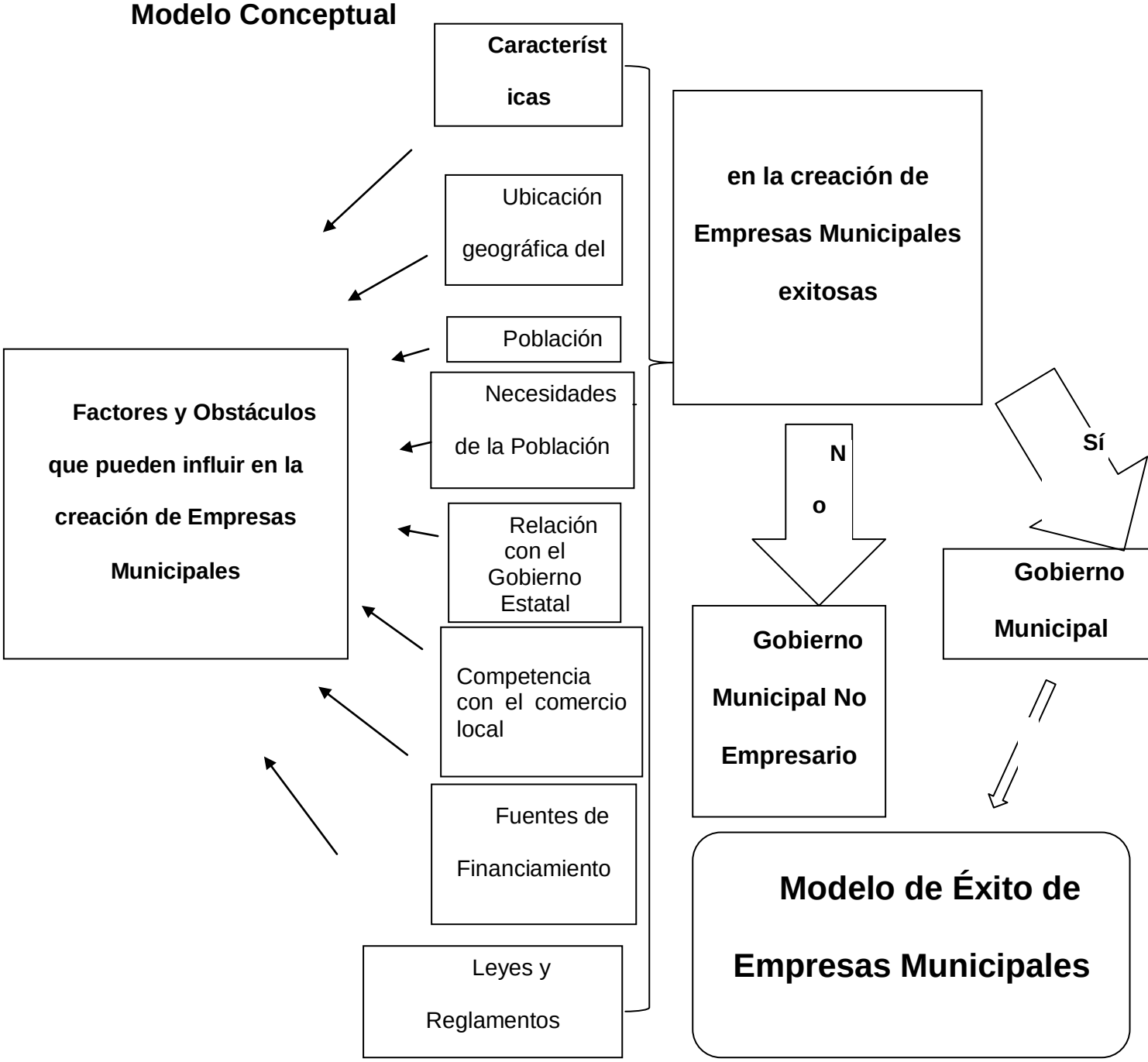
Al momento de la creación de la Ley de Municipios Autónomos de Puerto Rico en 1991, no se contemplaba que los municipios buscaran nuevas fuentes de ingresos. Sin embargo, ante la situación económica que atraviesa la gran mayoría de los municipios de Puerto Rico, se hizo necesario establecer unas enmiendas a dicha Ley de forma que los municipios buscaran alternativas para la creación de nuevas fuentes de ingresos.

El mayor número de empresas municipales en Puerto Rico se encuentran en dos de los 78 municipios, los municipios de Aguadilla y Coamo. Entre ambos municipios poseen 20 empresas municipales. En orden por la cantidad mayor de empresas que poseen, le sigue el Municipio de Arecibo, con seis (6) empresas municipales, y el Municipio de Jayuya con un total de cinco (5) empresas municipales. Es peculiar la ubicación geográfica ylas características donde están ubicados, ya que los cuatro municipios se encuentran en ubicaciones geográficas muy distintas.

Las empresas municipales representan una gran ventaja para los municipios como fuente de ingresos, en la venta de bienes o servicios, reciben ingresos por todos los ciudadanos que las utilizan, aún aquellos que no pagan impuestos porque son exentos. La administración fiscal de los municipios es impactada por estas empresas en dos formas; son autofinanciables, lo que representa para el municipio

un alivio en el gasto de su presupuesto para cubrir la inversión, y tienen la capacidad de generar superávit en sus ingresos que a su vez puede ser utilizado para gastos operacionales de su municipio.

## Modelo Conceptual




**(L Torres, 2016)**

**ANEJO 1**

Empresas municipales del Municipio de Aguadilla

Las Cascadas Water Park

Aguadilla Ice Skating Arena

Aguadilla Bowling

Ramey's Skate & Splash Park

Aguadilla Waste Management

Aguadilla Memorial Park

Chicken Inn

Riquissimo Deli & Bakery

Sweet Dreams Creamery

Ojo de Agua Pure Water

Empresas municipales del Municipio de Coamo

Servicio de Tutorías Académicas

Piscinas de Aguas Termales

Mantenimiento y Ornato de Carreteras Municipales y Estatales, y otras edificaciones públicas y privadas

Estación de Gasolina

Empresa Municipal Agrícola La Illescana

Restaurante El Mirador

Teatro Hollywood

Todo Deporte

Servicios de Seguridad

Servicios de Consultoría Administrativa

Empresas municipales del Municipio de Arecibo

ArasiboSteakhouse

Arecibo Water Park

Restaurante Tacos y Burritos

Café Arasibo

Apartamentos para Alquiler

Hotel Blue Marlin

Empresas municipales del Municipio de Jayuya

Tu Bolera Jayuya

Teatro Homero Aulet y Salón de Actividades

Parque Familiar Adrián Padua Sánchez (Jayuya)

Plaza Mercado Ismael Vega

Centro de Actividades Juan B. Oliver Frau

## BIBLIOGRAFÍA

Alameda, J.I. & Ruíz, W. (2011). Adam Smith, el Capitalismo y la Intervención del Estado. *Boletín Informativo de la Asociación de Economistas de Puerto Rico*. Edición diciembre, 2011, pp. 17-24.

Aponte, M. (2002). Factores condicionantes de la creación de empresas en Puerto Rico; un enfoque institucional. Tesis no publicada. Universidad Autónoma de Barcelona.

Aponte, M. & Álvarez, M. (2014). Informe Nacional de Puerto Rico Global Entrepreneurship Monitor 2013. Universidad de Puerto Rico. GEM Puerto Rico.

Barrera, S.P. (2011). Análisis del proceso de emprendimiento desde un estudio de casos. *XVI Congreso Internacional de Contaduría e Informática.* Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. México, DF.

Borisova, G., Brockman, P., Salas, J.M. &Zagorchev, A. (2012). Government ownership and corporate governance: Evidence from the EU.

Castaño, G.A. (1999). Teoría de la agencia y sus aplicaciones. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado en http://www.bdigital.unal.edu.co/8459/1/germanalbeirocasta%C3%B1oduque.1999.pdf

Creswell, J.W. (2009). Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3rd ed. SagePublications, Inc. California. US.

Departamento de Desarrollo Económico y Comercio. (1994). Plan de Reorganización para crear el Departamento de Desarrollo Económico y Comercio de Puerto Rico.

Departamento de Estado de Puerto Rico. (2013). Título Veintiuno-Municipios. Capítulo 201. Disposiciones Preliminares. *Lexis-Nexis of Puerto Rico.*

Díaz, J.C., Urbano, D. & Hernández, R. (2005). Teoría Económica Institucional y creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, Figueroa, G.N. (2012). Tamaño óptimo para la oferta de Servicios Municipales: El Caso de Consolidación en Puerto Rico. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Puerto Rico. Recinto de Rio Piedras.

Guzmán, J. & Cáceres, F.R. (2008). Factores cualitativos de la estructura empresarial: Hacia una tipología macroeconómica de las empresas en el análisis regional. El papel de los emprendedores en la economía. Núm. 841, marzo-abril 2008.

Himelfarb, G. (2014). La Intervención del Estado en la Actividad Económica; Justificación Teórica y Perspectivas. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores ACATLÁN.

Guajardo, G. (2013). Empresas públicas en América Latina: Historias, conceptos, casos y perspectivas. Revista de Gestión Pública. Vol. II, Núm. 1, enero-junio 2013, pp. 5-24.

Ley Número 81 de 11 de agosto de 1991. Ley de Municipios Autónomos del Estado Libre Asociado de Puerto Rico de 1991. Revisión de mayo de 2016.

Ley Número 149 de 22 de noviembre de 2009. Para añadir nuevos incisos a la Ley Número 81 de Municipios Autónomos de Puerto Rico.

Ley Número 181 de 11 de agosto de 2011. Para añadir nuevos incisos a la Ley Número 81 de Municipios Autónomos de Puerto Rico.

Lupíáñez, L., Priede, T. & López, C. (2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico. *Boletín Económico de ICE*. Número 3048. Febrero.

Martín, E. &Gianfelici, C. (2011). El fenómeno de las sociedades municipales: un estudio comparativo de su evolución y gobernanza en Italia y España. *Presupuesto y Gasto Público*. 65/2011, pp. 131-158. Secretaría General de Presupuestos y Gastos.

Martínez, C. (2016). ¿Siguen siendo útiles las sociedades municipales? Instituto de Derecho Local. Universidad Autónoma de Madrid.

Martínez, P. (2006). El Método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión, 20, pp. 165-193. Universidad del Norte.

Memorando Circular 2013-16 del 10 de julio de 2013. Oficina del Comisionado de Asuntos Municipales. Formación, Desarrollo y Procedimiento de adopción de Reglamentos y Protocolos de las empresas con fines de lucro desarrolladas o adquiridas en virtud de la Ley 81-1991, Ley de Municipios Autónomos de Puerto Rico.

Memorando Circular 2013-17 del 9 de septiembre de 2013. Oficina del Comisionado de Asuntos Municipales. *Estudios de Viabilidad para el establecimiento de una empresa municipal.*

Memorando Circular 2015-02 del 3 de febrero de 2015. Oficina del Comisionado de Asuntos Municipales. *Corporaciones especiales y Corporaciones Municipales con fines de lucro.*

Miguel, N. &Oneto, A. (2006). El Buen Gobierno de las Empresas Públicas. Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. CYAN, Proyectos Editoriales, S.A. pp. 569-587.

North, D.C. (1993). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. México. Fondo de CulturaEconómica.

OECD (2015), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition*, OECD Publishing, Paris.Recuperado en http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en

Oficina del Contralor de Puerto Rico. (2016). Recopilación de datos sobre el despilfarro de fondos públicos en los municipios al 31 de marzo de 2016. Informe Especial M-16-29.

Oficina del Contralor de Puerto Rico. (2016). Relación de municipios que tienen aprobado mediante ordenanza municipal la creación de empresas municipales.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Patrón, C. (2006), "EL PERRO DEL HORTELANO: DEFINIENDO EL ROL EMPRESARIAL DEL ESTADO ENLATINOAMÉRICA" (2006). *SELA (Seminario en Latinoamérica de Teoría Constitucional y Política) Papers.* Paper 50.

Pratts S.J. (1994). La Privatización del Pacto Social. Ediciones Porta Coeli. San Juan, Puerto Rico, pp. 108-141.

Rodríguez, C. & Jiménez, M. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. Centro de Investigaciones para el Desarrollo CID, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez, L. (2010). Privatización, Publitización y Eficiencia. *Perspectivas*. Estudios Técnicos. Año XVII, Número VI. San Juan, Puerto Rico.

Rodríguez, N., Segarra, E. & Carrasquillo, B. (2013). Una mirada inicial al empresarismo como política pública para combatir la pobreza en Puerto Rico. *Forum Empresarial*, Vol. 18, Núm. 2. Invierno 2013.

Sáez, F., García, O., Palao, J. & Rojo, P. (s.f.). Teoría general del Entorno. *Innovación Tecnológica en las Empresas.*Universidad Politécnica de Madrid, pp. 2.1-2.25.

Salman, D. M. (2015). Role of Institution, government to robust international entrepreneurial activities and Economic growth: New Evidence. *Institute of Economic Research WorkingPapers.* No. 15/2015.

Santos, G. (2003). El auge y crisis del Estado empresario en el capitalismo. *Sistemas mundiales en crisis.*

Sierra, Y. (2007). El pensamiento económico de John Maynard Keynes y Milton Friedman. Un estudio de sus teorías a través de problemas centrales. *Contribuciones a la Economía.* Universidad de Pinar del Río, Cuba. Recuperado en

Stiglitz, J.E. (1999). El papel del gobierno en el desarrollo económico. Cuadernos de Economía, v. XVIII, n. 30, Bogotá, pp. 347-366.

Stone, J.B. (1992). Public Entrepreneurship in Florida Local Government Administration. Tesis doctoral no publicada. The Florida State University.

Stumm, T.J. (1997). Revenue generation and expenditure implications of Municipal non-utility enterprises. *Public Budgeting and Financial Management*., 8(4), pp. 498-515.

Tirado, R. (2015). Enfoques teóricos y conceptos sobre el poder político empresarial. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales.* Universidad

Nacional Autónoma de México. Nueva Época, Año LX, núm. 225, septiembre-diciembre de 2015, pp. 311-340.

Valencia, P. &Patlán, J. (2011). The innovating entrepreneur and its relation to economic development. *TEC Empresarial*, Vol. 5, Núm. 3, pp. 21-27.

Vallejo, R. & Pardow, D. (2008). Derribando mitos sobre el Estado Empresario. *Revista Chilena de Derecho*. Vól. 35, número 1, pp. 135-156.

Vasilachis, I. (2006). Estrategias de Investigación Cualitativa. Gedisa Editorial. Barcelona, España.

# *EJE 6:*

# *Educación emprendedora, aprendizaje y difusión de conocimiento*

# LOS EFECTOS POSITIVOS DE LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE ENTRENAMIENTO EN EL DESEMPEÑO INTERNACIONAL DE PYMES

*LUIS FELIPE AGRAMUNT*

*LAGRAMUNT@FCE.UNL.EDU.AR*

*FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL SANTA FE*

*FLORENCIA PUCCINELLI*

*FPUCCINELLI@FCE.UNL.EDU.AR*

*FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL – SANTA FE,*

**RESUMEN EJECUTIVO**

Las experiencias de entrenamiento educativo universitario de perfil internacional tanto en lamodalidad de "cursos simulados" como en la de participación en "casos reales de empresas

reales", han mostrado tener un efecto positivo en la formación de competencias

emprendedoras entre sus participantes, lo que a su vez potencia el desempeño de las pymesinternacionales en las que se insertan.La evidencia empírica recogida por la Facultad de Ciencias Económicas de la UniversidadNacional del Litoral (FCE-UNL), de Argentina, entre 15 alumnos que participaron de sendosprogramas específicos durante 2014, da cuenta que dentro de los 2 años siguientes a concluidala experiencia, 11 de ellos (73%) obtuvieron su graduación, profundizaron sus estudios sobregestión internacional de pequeñas y medianas empresas (pymes) y participaron deemprendimientos de perfil internacional. Similar indagación en otro grupo de

estudiantes n determinó un comportamiento diferente y menos correlacionado con la potencialidad de

mejorar la ACAP[1] de las pymes regionales.

**A – Capacidad de absorción de conocimiento y potenciación del desempeño internacional de pymes.**

La gestión exitosa de pymes en mercados internacionales está condicionada por diferentesfactores entre los que la denominada capacidad de absorción de conocimiento (ACAP)(Cohen y Levinthal, 1990) constituye una de ellas y de particular significación.La ACAP, considerada como una aptitud para mejorar el entendimiento del aprendizajeorganizacional en las empresas, fue corroborada, ampliada y discutida por diferentes autores(Lane *et al.*, 2002; Lane y Lubatkin, 1998; Zahra y George, 2002) y mantiene plena vigenciaen la actualidad. Se refiere a "la habilidad para reconocer el valor del nuevo conocimientoexterno a la empresa, asimilarlo y convertirlo en oportunidades de negocios" (Cohen yLevinthal, 1990) y por tanto pone bajo análisis la aptitud de la empresa para valorar, asimilary aplicar conocimientos de fuentes externas a la organización con fines de negocios.En ese sentido la formación y calificación de las personas que participan de la gestiónempresarial conforma un factor clave en la construcción de la ACAP, más aún en el caso delas pymes, las que por definición carecen de suficientes recursos para poder mejorar sucompetitividad a través de otros medios (Arechavala, ; Barleta, *et al*, 2013).La Universidad como "broker" del conocimiento (Oviatt y McDougall, 2005) está encondiciones ideales de promover la formación de recursos humanos que puedan actuar como"gatekeepers" (Cohen y Levinthal, 1990) que promuevan el conocimiento dentro de las pymesy po

tencien las mismas en su proceso de internacionalización, posibilitando que pue da[1] Capacidad de Absorción del conocimiento. En inglés: absorptive capacity (ACAP)til izarse el conocimiento externo disponible (Chiva, *et al.*, 2014; Chetty y Stangl, 20 10;Porter, 1998; Dunning, 1995).

**B -**

**Descripción de las Experiencias Educativas orientadas al emprendedorismo y la**

**Internacionalización**En la convicción de colaborar en el proceso de mejora de la competitividad internacional delas pymes de su región, la FCE-UNL desarrolló para sus estudiantes de grado, ofertas deentrenamiento educativo de alcance internacional buscando mejorar la performanceinternacional de s us graduados que actué como efecto derrame sobre el entramado pyme.Durante 2 014 hizo coincidir dos de ellas para luego ir midiendo el impacto de sus

participantes en la construcción de capacidades en las mencionadas pymes.

Las ofertas estuvieron basadas, una en "*simulaciones de negocios*" en compet encia con

estudiantes extranjeros (Alemania) y coordinada por profesores de varias nacio nalidades; yotra de prácticas de consultoría proveyendo "*propuestas de solución a casos reales de*

*empresas reales*" también con la participación de estudiantes y profesores extranje ros:

**C - Objetivo de los programas educativos**

Ambos programas tuvieron como objetivos principales:

- Introducir a los estudiantes en una experiencia empresarial aplicada:

Facilitarles una inmersión intercultural: colaborando con compañeros e studiantes deextranjero en las propuestas de soluciones.

-

Promover el desarrollo de habilidades emprendedoras y de utilización del conoci miento

externo disponible

## METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada consistió en un estudio exploratorio del desempeñode los 15 estudiantes (8 en el GCPyMes y 7 en la simulación de negocios) que durante 2014participaron de las experiencias educativas en los 2 años siguientes posteriores a la ejecucióne las mismas y paralelamente en un grupo similar por canti dad de encuestados, edades, nivel

de la carrera a 2014, distribución por sexos y rendimiento académico. Para la pr oducción dedatos se utilizaron encuestas semi estructuradas para evaluar el compo rtamiento de quienestoman decisiones y extraer conclusiones provisorias de carácter general (Denzin, 2005).

Las encuestas fueron realizadas en la sede de la FCE durante los últimos meses del 2016. Lacondición de exploratorio deviene de la escasez de investigaciones en esta temática.

### Evidencias recogidas y Resultados Obtenidos

La encuesta fue realizada entre el 1/11/2016 y el 15/12/2016 a alumnos de la FCE-UNL de las

carreras de Contador Público y Licenciado en Administración, las que tienen u na duraciónnominal de 5 años y una real de más de 7 años y comprendió:-

Los 15 alumnos que participaron en 2014 de las experiencias educativas enu nciadas; y

-

Un grupo similar de alumnos que no realizaron las experiencias educativas e

nunciadasseleccionadas para que se correspondan en edades, sexos y rendimiento aca démico.

Las preguntas formuladas buscan determinar si existen evidencias que demuest ren el efectopositivo de los programas educativos enunciados que impacten en la co mpetitividad de las

pymes a partir de la potencialidad de mejora de sus respectivas ACAP.

A tal fin se formularon preguntas que evidencien la disposición de los estu diantes ya

graduados a continuar o profundizar los estudios sobre negocios; a vincularse a pymes o a

emprendimientos propios o familiares más que hacia actividades del sector públic o u otras delsector privado y si los que se ocupan en tales pymes participan de procesos de

internacionalización o perciben que pueden favorecer el mismo o la constr ucción de

innovaciones que ayuden a la competitividad.

Los resultados obtenidos se explicitan en la Tabla1.1 en Anexo 1. En la misma se pueden

inferir o teorizar la influencia que tuvo, para este grupo concreto de alumnos, la p articipaciónen estas experiencias educativas, que buscaron la internacionalización, d esde el propio lugar

de origen, la interconexión con lo intercultural e interdisciplinar y como esta formación

adquirida por el graduado, luego insertado en un entorno de trabajo pyme local potencia laperformance de la pyme, mejorando su capacidad de absorción de cono cimiento externo

disponible. Como conclusión del trabajo se logró el objetivo de esta primera etapa de la investigación, cual era recabar evidencias o indicios que demuestren el efectopositivo de los programas educativos enunciados.

De la tabla en Anexo 1, se desprende que de los quince participantes que realizaron los programas bajo estudio: la totalidad terminó sus estudios de grado en los siguientes dos años y el 73% continúo con estudios de posgrado. Así mismo, se pudo verificar que el 93% se encontraba trabajando; el 57% de los mismos lohacía en pymes y el 21% en emprendimientos familiares. Por último, de este grupo el 37% consideraba que el trabajo que desempeñabacontribuiria a la capacidad de innovación y/o internacionalización de la pyme y una enorme mayoría (73%) confiaba que su desempeño ayudaría en estos procesos futuros de las pymes.

Indudablemente, estas actitudes y aptitudes desarrolladas y potenciadas con estos programas impactarán en la competitividad de las pymes a partir de la potencialidad de mejora de las respectivas ACAP.La medición de este impacto, por último, es objeto de estudio en la continuación de la investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Arechavala Vargas, R., (2013).** "Capital social y emprendimiento tecnoló gico en

Latinoamérica: Redes y alianzas en los modelos de negocio". Trabajo presen tado en

ALTEC 2013 – XV Latin Ibero-

American Conference on Management of Technology,

Porto (Portugal).

**Barletta, F., Pereira, M., Robert, V. y Yoguel, G. (2013).** Argentina: Dinámica reciente

del sector de software y servicios informáticos. *Revista CEPAL*, Agosto, pp.137-155

**Baum, J. A. C, Calabrese, T., y Silverman, B. S. (2000).** Don't go alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp. 267–294.

**Camisón, C. y Forés, B. (2011)**. Knowledge creation and absorptive capacity: The effect of intra-district shared competences. *Scandinavian Journal of Management*, 27, pp. 66-86.

**Chetty, S. y Stangl, L. (2010).** Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44, pp. 1725-1743.

**Chiva, R.; Ghauri, P. y Alegre, J. (2014).** Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25, pp. 687-705.

**Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990):** Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152

**Denzing, N. K. (2005).** "Emancipatory discourses and the ethics and politics of interpretation". En *Handbook of qualitative research* , (3rd edn), Edited by: Denzin, N.

K. and Lincoln, Y.S. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

**Dunning, J. (1995).** Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance ca pitalism.

*Journal of International Business*, 26

**Hervas-**

**Oliver, J.; Albors Garrigós, J. y Baixauli, J.J. (2012).** Beyond R&D activities:

the determinants of firm´s absorptive capacity explaining the access to scientifi c institute

in low-medium-

tech context. *Economics of innovation and new technology*, 21, 1, pp. 55

**Lane, P.J y Lubatkin, M. (1998):** Relative absorptive capacity and interorgani zational

learning. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 461-477

**Lane, P.J; Koka, B.R. y Pathak, S. (2002):** A thematic analysis and critical ass essment

of absorptive capacity research. Paper presented at the Annual Meeting of the Ac ademy of

Management, Denver, USA.

**Murovec, N. y Prodan, I. (2009).** Absorptive capacity. Its determinants and infl uence on

innovation output: Cross cultural validation of the structural model. *Technovati on*, 29, pp.

859-872.

**Oviatt, B. & McDougall, P., (2005).** Defining International Entrepreneurs hip and

Modeling the speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Pract ice*, Vol.

29 (5), pp. 537-553.

**Porter, M. E. (1998).** Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, 76 (6), pp. 77-90.

**Roberts, N.; Galluch, P.S.; DINGER, M. y Grover, V. (2012)**. Absorptive capacit y and

information system research: Review, synthesis and directions for future research.

*Information Systems*, 6, pp. 25-40.

Tsai, H-T.(2014). Moderators on international diversification of advanced emerging market firms.*Journal of Business Research*, 64, pp. 1243-1248

Zahra, S. y George, G. (2002): Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), pp. 185-203.

ANEXO 1

TABLA 1.1.

1.1 TABLA: Resultados de Encuesta Realizada entre Estudiantes de la FCE-UN

| CONSULTAS REALIZADAS | Encuestados | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Participantes (15) | | No Participant (15) | |
| | ´- 2 año | ´+ 1 año | ´- 2 año | ´+ 1 año |
| 1 Se graduó dentro de los 2 años posteriores a 2014 | | | | |
| | 5 | 10 | 4 | 8 |
| I | 0 | 0 | 1 | 2 |
| O | | | | |
| | 3 | 8 | 1 | 2 |
| 2 Continuó sus estudios en posgrados | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.1. MBA | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.2. Otros Master de orientación a negocios | 0 | 0 | 1 | 3 |
| 2.3. Doctorados en Administración | | | | |
| 2.3. Otros posgrados de negocios | | | | |
| | 4 | 10 | 4 | 7 |
| 3 Se encuentra trabajando en la actualidad (2016) | 1 | 0 | 1 | 3 |
| | 3 | 5 | 1 | 2 |
| I | 0 | 3 | 1 | 1 |
| | 1 | 1 | 2 | 3 |
| O | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3.1. En pymes | | | | |
| 3.2. En emprendimientos propios o familiares | | | | |
| 3.4. En el sector público | 2 | 7 | 1 | 1 |
| 3.3. En otras actividades o tipo de empresa | 1 | 1 | 0 | 2 |
| 4 Si trabaja en una pyme o emprendimiento: | 1 | 3 | 0 | 1 |
| 4.1. La misma tiene desempeño internacional | | | | |
| 4.2. Incrementó su presencia internacional en los 2 últimos años | 1 | 3 | 0 | 4 |
| 4.3. Realiza actividades que promuevan la innovación | | | | |
| | 2 | 6 | 2 | 4 |
| 5 Si trabaja en una pyme o emprendimiento: | | | | |
| 5.1. Considera que su trabajo promueve la innovación | | | | |

# DA CONEXÃO AO COMPROMETIMENTO: TRAJETÓRIA, PERCEPÇÃO DE VALOR ERESSIGNIFICAÇÃO NA REDE MOVIMENTO VALE EMPREENDER

*ROSE MARY ALMEIDA LOPES,*

*ANEGEPE*[9]

*CARLOS MAGNO VIEIRA DOS SANTOS,*

*MESTRANDO NA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ – UNITAU*

*(CARLOSMAGNO.VIEIRA@GMAIL.COM)*

*RAFAEL DE SOUZA FONSECA,*

*MOVIMENTO VALE EMPREENDER - MVE*

O empreendedorismo é um fenômeno social que envolve o indivíduo empreendedor e seu ambiente social, abarcando as redes de relações sociais online e offline (Reynolds, 1991, Thornton, 1999, Aldrich, 2005; Stuarte Sorenson, 2005;Reynolds e Curtin, 2007; Hoang e Antoncic, 2003; Smith, Smith e Shaw, 2017). São muito valiosas para os empreendedores, e Malewicki e Leitch (2011), destacam seus benefícios: facilitam a identificação de oportunidades, a aquisição de recursos, capital, contatos, apoio, diminuição de incertezas, crescimento, sucesso, inserção em mercados internacionais e são fonte de inovação.

A rede compreende o conjunto de pessoas, suas conexões, interações e relacionamentos, viabilizando informações, aprendizagem, compartilhamento e cooperação (Wenger, Trayner e de Laat, 2011), ou seja, recursos tangíveis e intangíveis (Lafuente, Vaillant e Rialp, 2007). Um aspecto da rede é o capital social, dinâmica social

[9]ANEGEPE – Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.

subjacente da rede que permite que as trocas aconteçam. De acordo com Julien (2010, p. 215), “as redes locais, regionais e extrarregionais são uma das bases dinâmicas do meio”. São importantes porque permitem o compartilhamento de informações e aprendizagem no interior da região.

Parece ser especialmente interessante verificar o ciclo de aprendizagem em rede social dedicada a impulsionar a cultura empreendedora numa região, como no caso da rede**Movimento Vale Emprender (MVE).** O MVEtem promovido a formação e o compartilhamento do capital social de modo a propiciar o desenvolvimento econômico para nível mais elevado (Bergman e Feser, 1999) naregião do Vale do Paraíba e do Litoral Norte[10], a partir da cidade de São José dos Campos[11]. O MVE existe há mais de três anos e formou uma rede social informal que se destaca no cenário regional. No entanto, em suatrajetóriatem passado por algumas dificuldades. Existe interesse em examiná-la quanto aos ciclos de aprendizagem nas redes – valor imediato, potencial, aplicado, realizado e de ressignificação (Wenger, Trayner e de Laat, 201), enfocando-se sua trajetória e a evolução de sua missão, e da agregação de valor - instrumental, afetivo e normativo (Malewicki e Leitch, 2011; significados constam no apêndice), para se indicar direcionamentos para o desenvolvimento do MVE e geração de maior atratividade.Este estudo baseia-se em metodologia qualitativa: foram realizadas entrevistas em profundidade, segundo roteiro (no apêndice) com seis membros centrais [12] (transcritas e analisadas, com auxílio do software Atlas-ti), observação

[10]A Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RM Vale LN), com 39 cidades, é uma das cinco regiões metropolitanas do Estado de São Paulo. É um grande centro urbano com amplo polo industrial, automobilístico, mecânico e aeroespacial, muitas instituições de destaque em ensino e pesquisas, e muitas empresas nacionais e multinacionais.

[11]Classificada como 6ª cidade mais empreendedora do país (entre 32 cidades), no entanto, seus piores indicadores foram: mercado (19º), acesso a capital (25º) e cultura empreendedora (26º) (ENDEAVOR BRASIL, 2016)

[12] Membros centrais, fundadores, mentores e/ou que acompanharam a trajetória do MVE. São identificados pelas siglas – RF, CM, LM, AK, AB e JR..

participante[13] e análise documental (estatuto). O resultado desta análise (análise de conteúdo – Bardin, 1977; Krippendorff, 1990)gerará indicações para a evolução da aprendizagem e geração de valor para o MVE e de outras redes sociais organizadas em prol do empreendedorismo para quepotencializem sua contribuição para os ecossistemas regionais.

## ANÁLISE E PRINCIPAIS RESULTADOS

O MVE ainda é uma rede social informal, que oferece encontros pessoais - o EmpreendeCafé - e virtuais por diversos recursos online[14]. Os seis membros entrevistados são fundadores e/ou muito centrais[15]e atuantes na rede. Cinco possuem educação pós-superior, quatro são jovens entre 27 e 33 anos, e os membros mais seniores estão na faixa de 60 anos.

RF puxou a formação da rede e do MVE e exerceo papel de Presidente[16]. O fundador CMconhece RF em 2014, e hoje é seu Vice Presidente[17]. Os participantes do MVE são, no geral, empreendedores, consultores, empregados e desempregados, estudantes interessados em empreendedorismo ou recém chegados à região. Uma parte se encontra pessoalmente e a maioria é de seguidores passivos.

Na pré-existência (Figura 2) seus dois fundadores acumulam capital humano, e percebem a necessidade de desenvolver a cultura empreendedora e de articular os atores do ecossistema empreendedor regional. Na 1ª. Etapa do MVE, a partir de 2013, RF inicia intensas conexões com os atores de organizações, e muitos membrosda região e de fora são atraídos pelo tema, adensando seu capital social. A visão do MVE é que este se torne "referência nacional no fomento do empreendedorismo". Apresenta um modelo completo do ecossistema empreendedor em âmbito regional que é novidade para os atores e

[13] Pelo pesquisador sênior deste artigo.

[14]Dois grupos no Whatsapp (somando 250 participantes), uma plataforma de Meetup (com 1066 participantes) e uma página no facebook.

[16] De fato é uma liderança informal, dado que o MVE ainda não foi formalizado.

[17] Idem: posição que é informal.

agentes das instituições. Realiza eventos em parceria com instituições locais, criando um "contágio empreendedor" (CM). Na 2ª. etapa, a partir de 2015, cria projetos próprios (Figura 3) como o Startup Day e o EmpreendeCafé. Todavia, aponta-se a falta de continuidade dos eventos, com exceção do EmpreendeCafé, por falta de mais voluntários comprometidos. Também apoia muitos projetos de parceiros (Figura 3), mas nem sempre fortalecendo sua imagem, pois dá a impressão de "pegar carona no projeto dos outros" (JR). Neste ponto, alguns membros centrais iniciam processo de discussão e de estatuto que, inicialmente, modela o MVE como Organização Não Governamental (ONG), com missão ampla e assistencialista[18], contando apenas com trabalho de voluntários. Com mentoria e apoio jurídico, o estatuto e a estrutura são revisados, porém ao tentar formalizá-los são surpreendidos com a renúncia e o desengajamento de dois membros com funções na diretoria. Houve um retrocesso e, na terceira etapa, desde 2016, acontece avaliação e ressignificação, a necessidade "de rediscutir o sonho" (LM), e decidir "agora o que vamos fazer" (AB). A missão, a visão, abrangência e modelo do negócio estão sendo questionados e redefinidos o estatuto e as pessoas. Os resultados e dificuldades evidenciaram a necessidade de ter produtos e serviços que remunerem os envolvidos nos resultados e gestão do MVE.

Quanto ao valor percebido (Figura 4), o que mais atrai os membros é o valor instrumental – ganho imediato nas interações e atividades. O MVE é um grande ponto de contato, permitindo conhecer pessoas e acessar recursos: um "balcão de negócios informal". Poucos membros realmente se identificam com a causa, sentem orgulho de pertencer ao MVE, e denotam valor afetivo (Figura 5); estes se tornaram membros centrais do MVE, por sua expertise e disposição para orientar os membros, participam da evolução e implementação de projetos e atividades do MVE. Entre eles, estão aqueles que sentem responsabilidade social de manter o vínculo (Figura 6). De fato, o MVE

[18] Incluindo objetivos como lutar pela educação gratuita, combater a pobreza, fomentar cultura da paz.

carece de mais membros que se comprometam afetiva e normativamente e agreguem capacidade de gestão e (Figura 8) necessita ter exemplos de empreendedores de sucesso.

O MVE acumulou imenso valor potencial do capital social e pode ser acessado e compartilhado a qualquer momento(Wenger, Trayner e de Laat, 2011), presencialmente ou online. Seus participantes são atraídos por seu valor instrumental, tangível e imediato.

Quanto aos valores de aprendizagem aplicado, realizado e de ressignificação (Wenger, Trayner e de Laat, 2011) tem-se alguns exemplos. Como valor aplicado o MVE contribuiu para aabsorção do conceito e modelo de ecossistema e alguns participantes usaram ideias e contatos para criar e viabilizar seus próprios projetos (incluindo o Sebrae [19]). O MVE mentorou e apoiou a concepção e implementação do Núcleo Empreendedor da ETEP Faculdades[20] e a realização do I Torneio TCC[21] Empreendedor em 2016. Como valor realizado o MVE se tornou "um ponto de referência", para os interessados em empreender ou e já contribuiu para a disseminação da cultura empreendedora. Com respeito ao valor de ressignificação - mudança no parâmetro de avaliação de sucesso - o MVE está nesta etapa do ciclo de aprendizagem de valor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O MVE experimenta agora o que pratica na orientação e mentoria dos projetos dos empreendedores que o buscam, qual seja, avaliar e "pivotar"[22] o seu próprio projeto, em função dos resultados encontrados. Confronta-se com a necessidade de encontrar um modelo de negócios, definindo sua estrutura formal, mecanismos de governança (Araujo e Easton,1996), produtos e serviços que permitam remunerar os executores dos eventos e atividades, e os planejadores, administradores e gestores do MVE. Nesta etapa terá que

[19] Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

[20] ETEP Faculdades faz parte do Grupo Cetec Educacional S.A., com mais de20 mil alunos, nas cidades de São José dos Campos, Jacareí e Taubaté.

[21] TCC – Trabalho de Conclusão de Curso dos alunos das faculdades ETEP.

[22]Termo disseminado para a área de negócios por Eric Ries, autor do livro The Lean Startup (Startup Enxuta), 2011.

se apoiar em seus pontos fortes (Figura 7) e superar as restrições a sua evolução (Figura 8). O MVE possui grande valor potencial e capacidade de planejar e projetar eventos próprios ou apoiando parceiros. Mas, está desbalanceado com respeito à capacidade de aplicação e realização, carecendo de gestão e comprometimento de equipe maior de pessoas empreendedoras para dar continuidade aos projetos. "Está sempre iniciando e projetando, sem ter CNPJ" (AK). Precisa ser mais seletivo quanto aos membros do núcleo central e estratégico, e atrair membros empreendedores e com apacidade de gestão e realização.

Na continuação deste estudo pretende-se triangular com os resultados da percepção de valor dos membros do MVE por meio de uma pesquisa quantitativa.

As conclusões até aqui podem ser sinais de alerta para outras redes sociais de apoio ao empreendedorismo: se faz necessário ir além das conexões e do valor potencial de seu capital social. È necessário transformá-lo em aplicações e realizações significativas, de modo a potencializar seu impacto e contribuição ao desenvolvimento regional.

## APÊNDICES

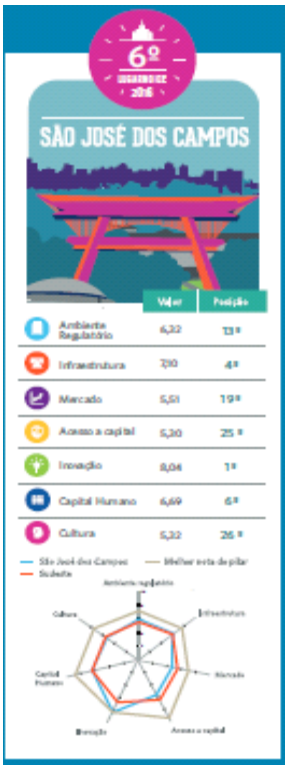



Figura 1:Índice da cidade de São José dos Campos, ENDEAVOR BRASIL, 2016, p. 44

Roteiro para entrevista com os fundadores e membros que acompanharam o histórico do desenvolvimento do MVE

Dados do entrevistado

Nome

Gênero

Educação

Idade

Empreendimento/ ocupação atual (principal):

Qual a função que exerce nesta empresa/ empreendimento

Questões

Desde quando se envolve com o MVE, como iniciou este envolvimento e por que?

Naquela época: qual foi sua participação, em quais atividades contribuiu?

Que outras pessoas estavam envolvidas na época, quais as razões que você percebe para que se envolvessem e qual foi a participação e contribuição delas?

Daquela época até agora, como percebe a evolução do MVE?

Se tivesse que dividir a trajetória do MVE até agora, a dividiria em quais fases / etapas e porquê?

Descreva estas principais etapas, o que as caracteriza, quer em atividades/feitos/avanços que as marcaram; principais atores/pessoas – de quem foram as iniciativas nestas etapas.

Comentar também sobre conflitos ou dificuldades enfrentadas nelas.

Comente sobre progressos e retrocessos do MVE ao longo do tempo.

A missão e visão do MVE mudou entre o início e agora? Em que?

Comente sobre o que tem atraído as pessoas para o MVE. Que tipo de pessoas tem sido atraídas? Quais as que tenderam a permanecer? E se afastar?

Como percebe o nível de participação, e de engajamento dos membros do MVE? Quais as mais assíduas e se elas teriam algo em comum.

Na sua percepção qual o valor que o MVE tem agregado para os seus membros? E para o ecossistema empreendedor?

Explorar diversos aspectos: informações compartilhadas, utilidade das informações, indicações, recomendações, conhecimento, ajuda/apoio em analisar situação/ tomar decisão, dicas, tipo de conversas e diálogos, oportunidade para trocar sobre os respectivos negócios, minimizar a incerteza/ ambiguidade, práticas e ou ferramentas compartilhadas, cooperação, reflexão etc

Qual a realização mais significativa do MVE até hoje? E para você, o que foi mais significativo de sua participação até hoje? Ou qual a atividade mais significativa em que participou e porquê.

Qual o balanço que faz hoje do impacto do MVE? Qual o alcance do MVE hoje?

Em que mais você acha que o MVE poderia ter avançado? O que o travou?

Em que você acha que precisaria avançar agora e o que precisa para isto?

Em que você poderia contribuir para que isto se tornasse realidade?

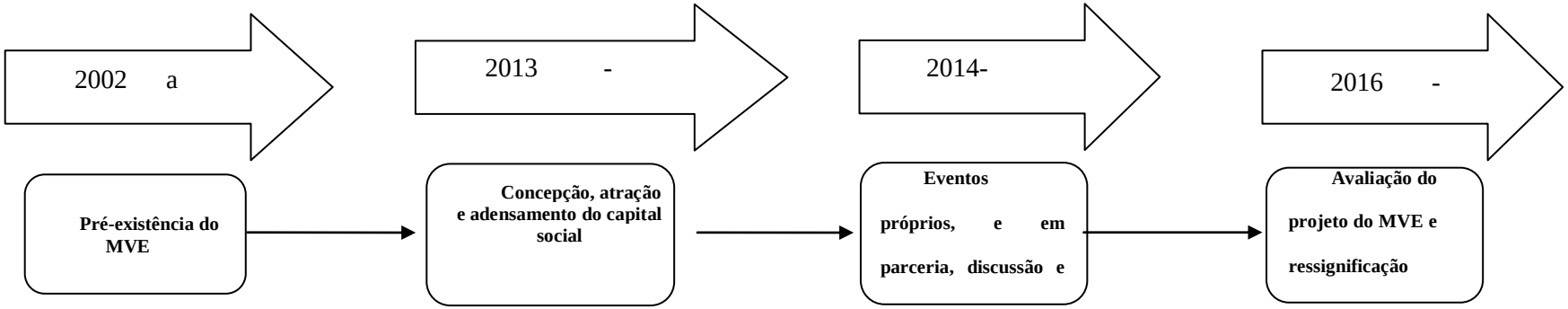
Seu envolvimento com o MVE variou ao longo do tempo? Em que? E por que? (atividades, frequência, papel desempenhado etc.). O que ganhou com sua participação no MVE? Como ou em que aplicou este ganho? Quais foram os resultados?

**SIGNIFICADO DOS VALORES INSTRUMENTAL, AFETIVO E NORMATIVO SEGUNDO GUNDLACH, ACHROL & MENTZER (1995):**

O **instrumental** é percebido em termos racionais, econômicos, ou seja, segundo interesses.

**Valor afetivo** é a vinculação emocional, a pessoa quer ou deseja participar, manifesta atitudes e sentimentos favoráveis com respeito à empresa / organização e se identifica com ela.

**Valor normativo** é identificado quando a pessoa manifesta obrigação moral de manter o vínculo; deste modo, guarda relação com senso de responsabilidade social e lealdade).




Formação de capital social dos fundadores; Busca de apoio em instituições locais; Percepção de falta de apoio a startups; Sonho grande e messiânico; Iniciativas e projetos próprios; Fracassos por falta de visão de terceiros; Competições nacionais e

Busca intensa de conexões com atores e agentes das organizações; Mobilização através de eventos em parceria; Missão utópica – referência nacional; Modelo completo de ecossistema; Eventos de planejamento estratégico; Atração de

Eventos e formas de estimular startups; Elaboração de estatuto e definição do corpo diretivo; Estatuto assistencialista e estrutura muito grande; Modelo de estatuto e mentoria para adaptação; Apoio jurídico; Tentativa de registro e necessidade de revisão; Assembleia e lançamento do MVE; Renúncia e saída de membros da diretoria;

Avaliação da abrangência; Avaliação da missão e visão; Reavaliação do estatuto (ainda abrange educação); Modelo de negócio não pode ser ONG; Monetização por produtos e serviços;

**Figura 2. Trajetória e evolução do MVE de 2013 até 2017**
Fonte: os autores

| | |
|---|---|
| | |
| 1. Evento Startup Day, 2ª edição, 18/10/15. | 2. Evento Startup Day, 5ª edição, 12/12/2015. |
| | |
| 3. Assembléia de Constituição do MVE, 26/11/15. | 4. 43ª Edição do Empreende Café, 22/06/16. |
| | |
| 5. Participação no Good Ideas, 22/06/16. | 6. Oficina de Modelagem de Negócio, 02/12/16. |
| | |
| 7. Roda Viva Empreender, 29/08/16. | 8. Oficina de cocriação do MVE, 16/05/15. |

| | |
|---|---|
| | |
| 9. Evento Startup Day, 3ª edição, 17/10/15. | 10. Evento Novos Rumos Novos Desafios, 24/11/16. |

**Figura 3– Eventos e atividades próprios do MVE** (1, 2, 3, 4, 8 e 9) **ou apoiando parceiros** (5, 6, 7 e 10).

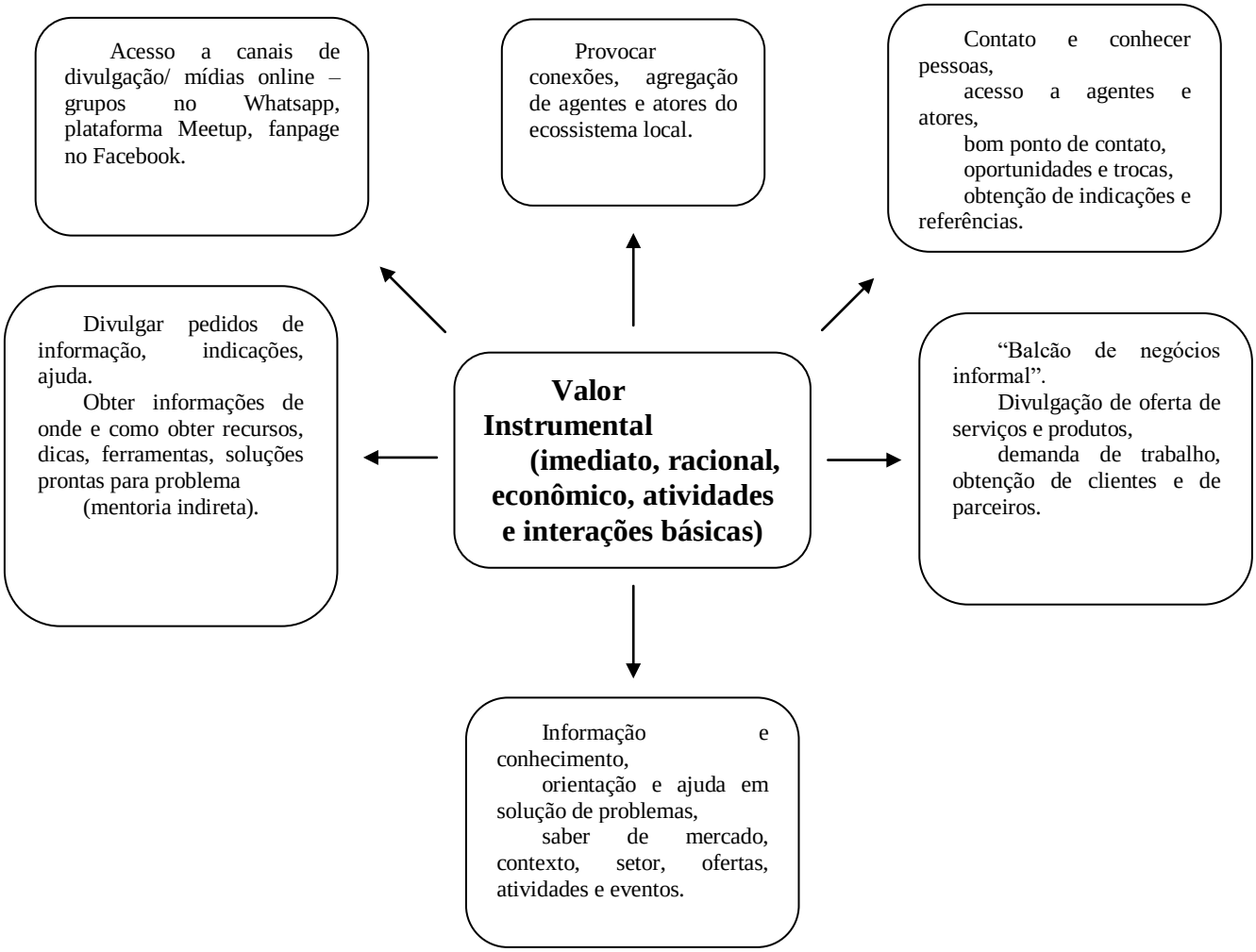


**Figura 4. Valor Instrumental do MVE**
Fonte: os autores

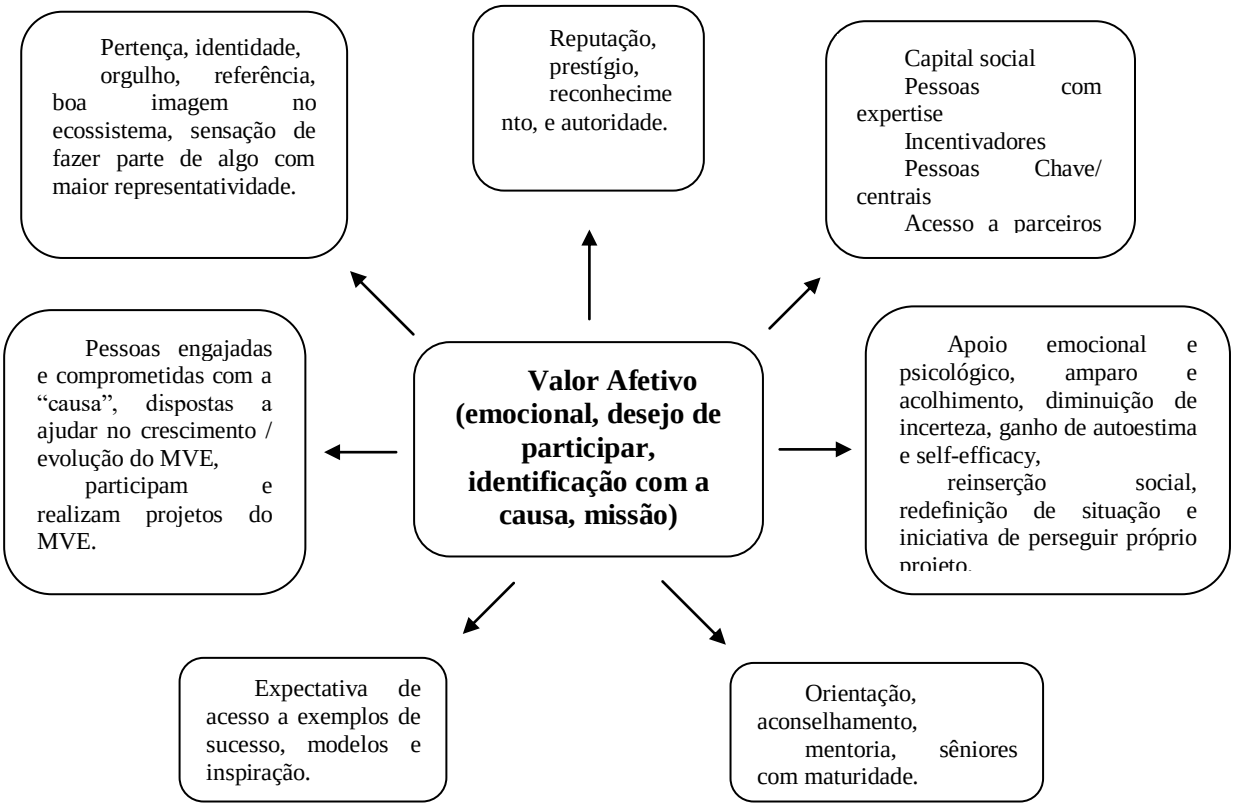


**Figura 5. Valor Afetivo do MVE**
Fonte: os autores

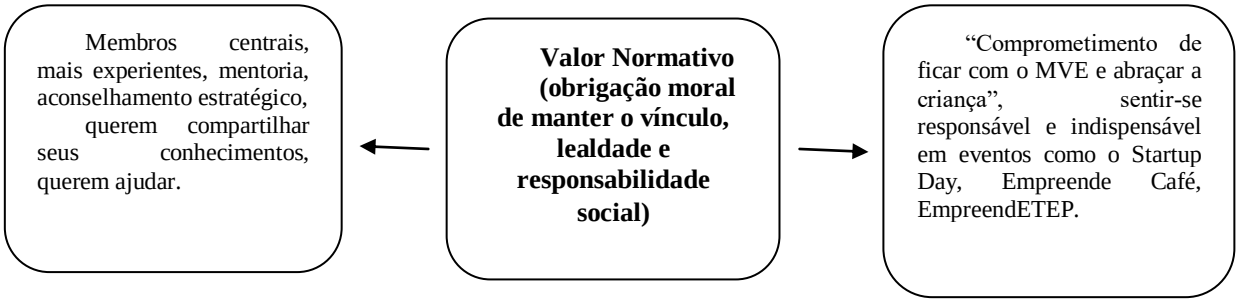



**Figura 6. Valor Normativo do MVE**
Fonte: os autores

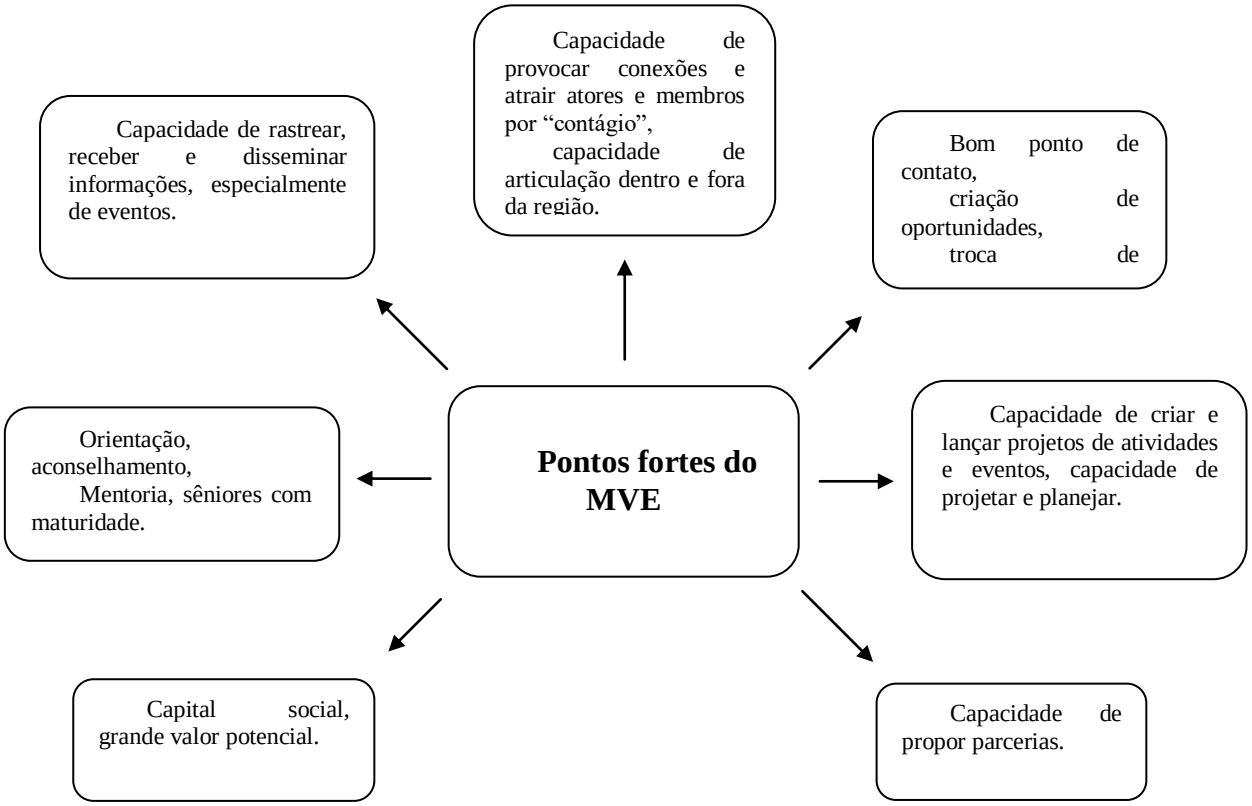


**Figura 7. Pontos fortes do MVE**
Fonte: os autores

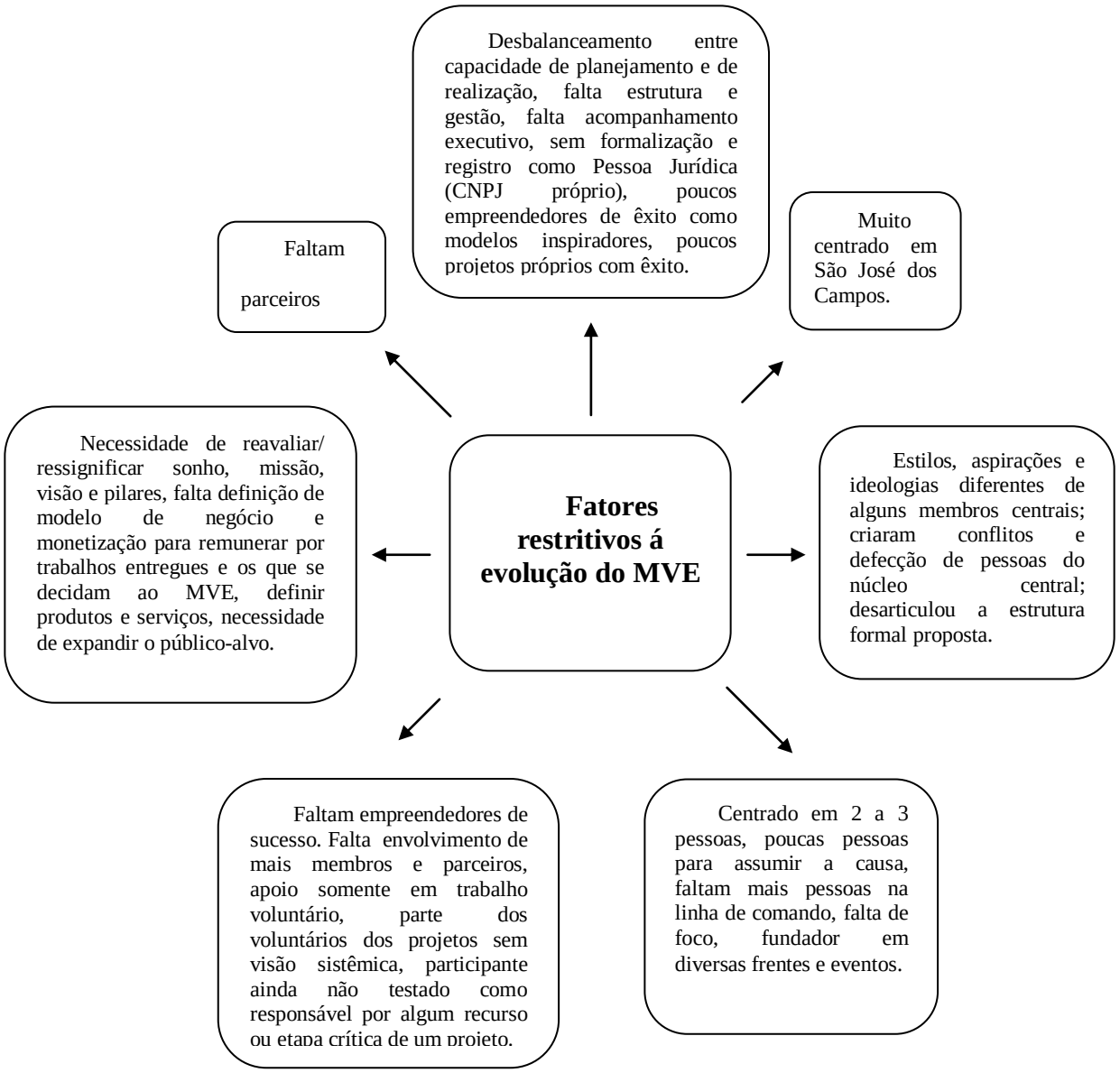



**Figura 8. Fatores restritivos à evolução do MVE**
Fonte: os autores

## REFERÊNCIAS


Aldrich, H. E. 2005. Entrepreneurship. Chapter 20 in N.J. Smelser & R. Swedberg (eds). *Handbook of Economic Sociology*. Princeton: NJ: Princeton U Press, 451-477.

Araujo, L. & Easton, G. 1996. Networks in socioeconomic systems: A critical review, in Iacobucci, D., ed. *Networks in Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bardin, L. 1977. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.

Bergman, E. M. & Feser, E. J. 1999. *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications,* West Virginia University, Morgantown, Regional Research Institute, 113p. Disponível em: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>. Acesso en 13/05/2012.

ENDEAVOR BRASIL. 2016. *Índice de Cidades Empreendedoras Brasil 2016*. São Paulo: Endeavor Brasil. Disponível em:https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F658-8%2F1479379347ICE+2016+-+Links+V1.pdf. Acesso em 23 de Janeiro de 2017.

Hoang, H. & Antoncic, B. 2003. Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 165-187.

Julien, P. 2010. *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.

Krippendorff, K. 1990. *Metodologia de Análisis de Contenido: teoria y práctica*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Lafuente, E., Vaillant, Y., & Rialp, J. 2007. Regional Differences in the influence of role models: Comparing the entrepreneurial process of rural Catalonia. *Regional Studies, 41*(6). 779. dx.dou.org/10.1080/343400601120247.

**Malewicki, D.S. & Leitch, C. A. F. (2011).**Female & Male Entrepreneurs' Perceived Value of Formal Networks: Are There Differences? *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 22, No.1.

Reynolds, Paul D. 1991. Sociology and entrepreneurship: concept and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(2):47-70.

Reynolds, P. D. & Curtin, R. T. 2007. *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics Program Rationale and Description.* Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/25565-

8279_Panel_Study_of_Entrepreneurial_Dynamics_Program_Rationale_and_Descripti on. Acesso em: 29 Jan. 2017.

Smith, C.; J. Smith, B.; Shaw, E. (2017). Embracing digital networks: Entrepreneurs' social capital online. *Journal of Business Venturing*, 32 (2017) 18–34

Stuart, T & Sorenson, O. 2005. Social networks and entrepreneurship, *in Handbook of Entrepreneurship Research,*2005, 233-252. Editora Springer US.

Thornton, Patricia H. 1999. The Sociology of Entrepreneurship. *Annual Review of Sociology* 25:19-46.

Wenger, E.; Trayner, B. & de Laat, M. 2011. *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Netherlands: Ruud de Mor Centrum, Open Universiteit. ISBN 978 378 XXXX.

# MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ENSEÑANZA COLABORATIVA EN UN CURSO DE INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO EMPRESARIAL

*MARIA AMADOR DUMOIS;*

*UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO*

*(MARIAA.AMADOR@UPR.EDU)*

*JOSE VEGA;*

*UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO*

*MORAIMA DE HOYOS;*

*UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO*

*PATRICIA VALENTIN*

*UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO*

Los cursos introductorios de emprendimiento son esenciales para el desarrollo de futuros empresarios ya que pueden convertirse en el catalítico de la chispa empresarial de los estudiantes. En muchas instituciones de educación superior estos cursos son dictados por diversos profesores con diferentes especialidades y experiencias. Una manera de estandarizar los temas y la experiencia de los estudiantes es la enseñanza colaborativa entre los profesores. Desgraciadamente, no todas las colaboraciones en la enseñanza de cursos de emprendimiento son exitosas. La tesis central de esta investigación es que, para aumentar la eficiencia y efectividad del proceso de enseñanza colaborativa, se necesita utilizar un modelo del proceso administrativo que incluya actividades antes, durante y después del curso. En esta investigación se presenta el modelo del proceso administrativo de enseñanza colaborativa que se empleó en un curso sub-graduado introductorio de desarrollo empresarial (identificado como "el curso"). El

curso es requeridoy lo toman un promedio de seis secciones por semestre,o alrededor de 212 estudiantes por semestre. Los profesores del curso decidieron coordinar todas las partes del curso para asegurar un mensaje y experiencia similar para todos los estudiantes. En este curso se regularizóel enlace de manejo de cursos en línea, contenido, presentaciones, lecturas, exámenes, itinerario, actividades, ycasi todas las asignaciones.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal del estudio es explorar un modelo del proceso administrativo en la enseñanza colaborativa de un curso de desarrollo empresarial. Otro objetivo es determinar aquellos factores administrativos que funcionan y no funcionan en un curso integrado y coordinado.

## CO-ENSEÑANZA

El concepto de co-enseñanza es también conocido como modelos colaborativos o de enseñanza en equipo(Stainback & Stainback, 1999). En esta investigación se define co-enseñanza como "dos profesionales *o más*que planifican, instruyen y evalúan colaborativamente a un grupo diverso de estudiantes" (Murawski, 2008, p. 40, las palabras en itálico fueron añadidas). La literatura en el tema de co-enseñanza se remonta a los años 60y su énfasis mayor es en educación pre universitaria (Thousand, Nevin, & Villa, 2007).Existen diferentes tipos de modelos de co-enseñanza (Day & Hurrell, 2012; M Friend, Cook, & Hurley-Chamberlain, 2010; MP Friend & Cook, 1992). Friend and Cook (1992) divide la co-enseñanza en seis modelos: (1) de observación, (2) de apoyo, (3) en grupos simultáneos, (4) en estaciones, (5) alternativa, y (6) en equipo. Aunque estos métodos fuerondesarrollados para utilizarse en una clase pre-universitaria son apropiadas con ajustes para enseñanza colaborativa en cursos universitarios de múltiples secciones. En el curso del estudio se utilizó mayormente el método de grupos simultáneos, en equipo y, ocasionalmente, observación cuando en un anfiteatro un profesor presentó el material y los otros observaron e integraron en futuros temas. El

Centro de Educación de la Universidad de Vanderbilt presenta tres modelos de co-enseñanza que incluye coordinación entre diversos cursos.("Team/Collaborative Teaching | Center for Teaching | Vanderbilt University," 2012): equipo tradicional donde dos o más profesores enseñan en y durante el horario tradicional de la clase uno o varios temas juntos o se dividen los temas. El segundo es el enfoque de cursos entrelazados que se da en programas de coordinación de múltiples cursos con temas que se entrelazan. El tercero es el modelo de cursos interconectados en donde para algunas materias se juntan varios cursos, por ejemplo, el tema de protección de propiedad intelectual en los cursos de plan de negocio y de innovación.Un tema común en la literatura de co-enseñanza es la importancia de unas destrezas específicas y conocimiento en común entre los profesores participantes(Brinkmann & Twiford, 2012). Independiente de los modelos de co-enseñanza algunos de sus elementos incluyen paridad, responsabilidad compartida y mutua, confianza y planificación (M Friend, Reising, & Cook, 1993). Esta planificación es una de las dimensiones del proceso administrativo.

## MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual del modelo se basa principalmente en el modelo de proceso administrativo de la co-enseñanza de Rodríguez (2014). Sus tres dimensionestambién son indicadas como factores de importancia en otros estudios: planificación de la enseñanza (Weis, Pellegrino,Regan & Mann, 2015; Walther-Thomas, Bryant & Land, 1996; Kohler-Evans, 2006), didáctica de aula (Kohler-Evans, 2006) y evaluación (Weis, Pellegrino,Regan & Mann, 2015).Antes de la planificación del curso se deben hacer unas actividades preparatorias, como adiestramiento en las tecnologías a profesores y asistentes, y la coordinación de roles y bonificaciones (Weis, Pellegrino,Regan & Mann, 2015; Kohler-Evans, 2006).El modelo final contiene cinco dimensiones: actividades preparatorias al curso, planificación del curso, administración del curso, evaluación y control, y procesos de resolución de conflictos (Walther-Thomas, 1997). El anejo 1

presenta el diagrama del modelo y el anejo 2 se detallanlas dimensiones y subdimensiones.

## MÉTODOS

Esta investigación es un estudio de caso del curso sub-graduado introductorio de desarrollo empresarial. Aunque el curso se ha dado de manera colaborativa por cuatro semestres, en este estudio se presenta el modelo y evaluación utilizando los resultados del segundo semestre 2015-2016 donde cuatro profesores y dos ayudantes de cátedra trabajaron en coordinación y colaboración en seis secciones del curso.El sistema de manejo de cursos en línea utilizado fue un sitio compartido en Moodle, un programado abierto de manejo de cursos, que los profesores y losayudantes de cátedra habían utilizado anteriormente. En el anejo 2 se presentan las dimensiones, subdimensiones, y métricas utilizadas en este estudio que incluyen la mayoría de las incluidas por Rodríguez (2014) y otras añadidas en este estudio basadas en el análisis de literatura. Las métricas de medición se dividen en dos tipos de preguntas: si en este caso se hizo o no y, si se hizo, cuál fue.Las dimensiones se contestaron con preguntas a los profesores participantes, resultados de pruebas de estudiantes, y cuestionario final a los estudiantes que por su programación no pueden ser identificados (Baroutian et al., 2016). Los datos se entraron y manejaron en Excel 2016.

## RESULTADOS

Se evaluó cada dimensión. En la parte de evaluación se utilizaron estadísticas descriptivas de los resultados de los estudiantes y evaluación estudiantil opcional en Google Forms. En la dimensión de planificación de enseñanza de las seis subdimensiones que aplicaban en este caso se hicieron cinco (83%) aunque no se hizo de forma grupal un diseño de las adaptaciones curriculares a grupos específicos. Los profesores de manera individual adaptaron sus diseños basados en las necesidades de sus grupos. Las mejores áreas fueron planificación del enfoque, preparación de recursos

y reuniones. Entre las áreas de mejoramiento se encuentran la distribución de roles y responsabilidades y la determinación de las estrategias didácticas.En la dimensión de didáctica de aula de las cuatro subdimensiones que aplicaban en este caso, se hicieron todas (100%). Todos los profesores se enfocaron en aprendizaje participativo aunque algunos variaron el tipo, cantidad e importancia de las estrategias didácticas utilizadas. Entre las usadas por todo el grupo estuvo el *"marshmallow challenge"*, mini investigación de reconocimiento de oportunidades, "*pitch*", presupuesto personal y presentaciones grupales (hechas en todas las clases). Las actividades coordinadas se repitieron más en el listado de actividades que se deben repetir, confirmando la importancia de la planificación de las estrategias didácticas.Finalmente, en la dimensión de evaluación aplicaban las seis subdimensiones y se hicieron cinco (83%). La subdimensión que no se hizo fue el diagnóstico de las necesidades educativas especiales que cada profesor manejó de manera individual. Las áreas que se hicieron mejor fueron las siguientes evaluaciones: de proceso, final, co-enseñanza, y requerimientos. El diagnóstico de los aprendizajes previos se hizo de manera informal al principio para la preparación para el segundo semestre. En la evaluación de requerimientos se utilizó los resultados de las actividades. En el caso de los exámenes se utilizaron las estadísticas provistas por el programado. El anejo 3 presenta los resultados del segundo examen que muestra una distribución normal con cola hacia la izquierda. El examen fue completado por 204 estudiantes y tuvo una mediana de 74. La desviación estándar, de 11%, es menor a 12%, lo que representa que los resultados están agrupados.

## CONCLUSIÓN

El uso del modelo del proceso administrativo resultó ser en una experiencia de enseñanza colaborativa positiva para el grupo de trabajo y los estudiantes. Entre las razones para el grupo de trabajo estuvo la responsabilidad equitativa entre los miembros de trabajo, la comunicación constante y efectiva, el apoyo entre participantes, el respeto

a las opiniones de los participantes, las iniciativas de mejoramiento continuo, y las reuniones periódicas de estatus (cortas y al grano). Los resultados de las pruebas estandarizadas presentan que las notas de los estudiantes fueron similares independiente del profesor u horario de las clases. En las evaluaciones estudiantiles opcionales de las actividades en la clase indican que sobre 50% está totalmente de acuerdo que se repitan 13 de 15 actividades de desarrollo empresarial. Entre las sugerencias para el mejoramiento en el proceso de enseñanza colaborativa están el uso de una matriz para determinar los roles y responsabilidades. El anejo 4 presenta un ejemplo de parte de la matriz sugerida basado en los trabajos deRodríguez (2014) yWaldron &McLeskey(2010).

**ANEJOS**

Anejo 1. Diagrama del modelo

Anejo 2. Dimensiones, subdimensiones y métricas de medición

| ***Dimensión*** | **Subdimensión** | **Métrica de medición** |
|---|---|---|
| ***Actividades pre-curso**** | 1. Adiestramiento en las tecnologías a utilizarse a profesores*<br>2. Adiestramiento en las tecnologías a utilizarse a asistentes*<br>3. Coordinación de los roles y bonificaciones desde el principio.* | 1. Si o No, ¿cuál?<br>2. Si o No, ¿cuál?<br>3. Si o No, ¿cuál? |
| ***Planificación de la enseñanza*** | 1. Distribución de roles y responsabilidades.<br>2. Diseño de las adaptaciones curriculares.<br>3. Determinación de las estrategias didácticas.<br>4. Planificación del enfoque de co-enseñanza.<br>5. Preparación de recursos<br>6. Reuniones periódicas de planificación * | 1. Si o No, ¿cuál?<br>2. Si o No, ¿cuál?<br>3. Si o No, ¿cuál?<br>4. Si o No, ¿cuál?<br>5. Si o No, eCourses y recursos de charlas<br>6. Si o No, ¿cuán periódicas? |
| ***Didáctica de aula*** | 1. Enfoque de co-enseñanza.<br>2. Estrategias didácticas utilizadas.<br>3. Manejo de la conducta de los estudiantes.<br>4. Comunicación entre los docentes. | 1. Si o No, ¿cuál?<br>2. ¿Cuál?<br>3. Si o No, ¿cuál<br>4. Si o No, ¿cuál? |
| ***Evaluación*** | 1. Diagnóstico de los aprendizajes previos.<br>2. Diagnóstico de las necesidades educativas especiales.<br>3. Evaluación de proceso.<br>4. Evaluación final.<br>5. Evaluación de la co-enseñanza<br>6. Evaluación de requerimientos* | 1. Si o No, resultados<br>2. Si o No, ¿cuál?<br>3. Si o No, ¿cuál?<br>4. Si o No, resultados<br>5. Si o No, ¿cuál?<br>6. Si o No, resultados |
| *Resolución de Conflictos** | 1. Procedimiento interno*<br>2. Procedimiento externo* | 1. Si o No, ¿cuál?<br>2. Si o No, ¿cuál? |

*Nueva, no incluida en la investigación(Rodríguez, 2014)

Anejo 3. Resultados prueba final de los estudiantes

| | |
|---|---|
| Total number of complete graded attempts | 204 |
| Average grade of first attempts | 73% |
| Average grade of all attempts | 73% |
| Average grade of last attempts | 73% |
| Average grade of highest graded attempts | 73% |
| Median grade (for highest graded attempt) | 74% |
| Standard deviation (for highest graded attempt) | 11% |
| Score distribution skewness (for highest graded attempt) | -0.36 |
| Score distribution kurtosis (for highest graded attempt) | 0.23 |
| Coefficient of internal consistency (for highest graded attempt) | 81% |
| Error ratio (for highest graded attempt) | 43% |
| Standard error (for highest graded attempt) | 5% |

Anejo 4. Ejemplo de tabla de roles y responsabilidades

| **Área** | **Roles y responsabilidades** | **Grado de responsabilidad** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Nombre** | **Nombre** | **Nombre** |
| Reuniones | Preparar las reuniones | | | |
| | Mantener un registro de acuerdos y compromiso de equipo | | | |
| | Determinar plataformas de manejo de cursos, sitio de guardar documentos y programados de presentación | | | |
| | Realizar un plan semestral del curso | | | |
| Administración de curso coordinado | Desarrollar curso en sitio de manejo de cursos | | | |
| | Mantener actualizado el sitio de manejo de cursos | | | |
| | Preparar presentaciones | | | |
| | Preparación de exámenes | | | |
| | Mantenimiento de registro de notas | | | |
| Avalúo | Realizar un diagnóstico del curso | | | |
| | Elaborar las estrategias de adaptación del curso | | | |

## REFERENCIAS

Baroutian, S., Kensington-Miller, B., Wicaksana, F., & Young, B. R. (2016). Bridging theory with real world research experience: Co-teaching Engineering Biotechnology with R&D professionals. *Education for Chemical Engineers*, *16*, 9-16.

Brinkmann, J., & Twiford, T. (2012). Voices from the Field: Skill Sets Needed for Effective Collaboration and Co-Teaching. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, *7*(3), 13. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1347461567?accountid=12507

Day, L., & Hurrell, D. (2012). A teaching team: More than the sum of its parts. In *Creating an inclusive learning environment: Engagement, equity, and retention. Proceedings of the 21st Annual Teaching Learning Forum*. Perth: Murdoch University. Retrieved from http://clt.curtin.edu.au/events/conferences/tlf/tlf2012/refereed/day.pdf

Forte, A. M., & Flores, M. A. (2014). Teacher collaboration and professional development in the workplace: a study of Portuguese teachers. *European Journal of Teacher Education*, *37*(1), 91–105. https://doi.org/10.1080/02619768.2013.763791

Friend, M., & Cook, L. (1992). *Interactions: Collaboration skills for school professionals*. Retrieved from https://etroy.troy.edu/Schedule/Syllabi/16T5/MUS_6630_XTIA.pdf

Friend, M., Cook, L., & Hurley-Chamberlain, D. (2010). Co-teaching: An illustration of the complexity of collaboration in special education. *Of Educational and* …. Retrieved from http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10474410903535380

Friend, M., Reising, M., & Cook, L. (1993). Co-teaching: An overview of the past, a glimpse at the present, and considerations for the future. *Preventing School Failure:*,

*37*(4), 6–10. Retrieved from http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1045988X.1993.9944611

Kohler-Evans, P. A. (2006). Co-Teaching: How to Make this Marriage Work in Front ofthe Kids. *Education*, *127*, 260-264.

Rodríguez, F. (2014). La co-enseñanza, una estrategia para el mejoramiento educativo y la inclusión. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, *8*(2), 219–233.

Stainback, S., & Stainback, W. (1999). Aulas inclusivas. Un nuevo modo de enfocar y vivir el currículo. *Journal of Chemical Information and Modeling*, *4º Edición*, 21. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Team/Collaborative Teaching | Center for Teaching | Vanderbilt University. (2012). Retrieved March 31, 2017, from https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/teamcollaborative-teaching/

Thousand, J., Nevin, A., & Villa, R. (2007). Collaborative teaching: Critique of the scientific evidence. *The SAGE Handbook of Special*. Retrieved from https://www.google.com/books?hl=en&lr=&id=Htd-yWPuiCQC&oi=fnd&pg=PA417&dq=%22collaborative+teaching%22+and+benefits&ots=6gMdXPhhUz&sig=xNchZ_HuW134qykRZxpMv9XtR-A

Waldron, N. L., & McLeskey, J. (2010). Establishing a Collaborative School Culture Through Comprehensive School Reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, *20*(1), 58–74. https://doi.org/10.1080/10474410903535364

Walther-Thomas, C. S. (1997). Co-teaching experiences: The benefits and problems that teachers and principals report over time. *Journal of learning disabilities*, *30*(4), 395-407.

Walther-Thomas, C., Bryant, M., & Land, S. (1996). Planning for Effective Co-Teaching The Key to Successful Inclusion: The Key to Successful Inclusion. *Journal for Special Educators*, *17*(4), 255-264.

Weiss, M. P., Pellegrino, A., Regan, K., & Mann, L. (2015). Beyond the Blind Date: Collaborative Course Development and Co-Teaching by Teacher Educators. *Teacher Education and Special Education*, *38*(2), 88-104.

# PROPENSIÓN EMPRENDEDORA DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE PUERTO RICO (ESTUDIO GEST)

*DRA. GISELA I. CARRERO-MORALES, PH.D.*

*CATEDRÁTICA, DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*

*UNIVERSIDAD INTERAMERICANADE PUERTO RICO*

*RECINTO DE BAYAMÓN*

*(GCARRERO@BAYAMON.INTER.EDU)*

## PROPÓSITO

Esta investigación analiza el contexto previo a la creación de empresas, algo que la literatura sobre empresarismo apenas ha estudiado (Ascúa y Novaira, 2014) y que es importante, según Ruda, Ascúa, Danko y Martin, (2015).

## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento implica crear nuevas oportunidades en ambientes desconocidos e inciertos, (Neck y Greene, 2011) para generar innovación, empleos y crecimiento económico, razón por la cual es necesario conocer los factores que influyen en ese proceso, (Mogollon y Rubio, 2010; Fuentelsaz y González, 2015). Es más, de acuerdo con Rosca y Sipos-Gug (2015), el empresarismo juega un rol importante en el crecimiento y desarrollo económico por lo que se debe promover ese espíritu en el contexto educativo (Laverde, 2007). Esteestudio está basado en el proyecto de investigación "Propensión emprendedora de estudiantes universitarios"oEstudio GESt (por su sigla en alemán), que se inició en el 2007 en Alemania por el Dr. Walter Ruda e intenta analizar los principales factores que afectan la intención emprendedora, las demandas de instrumentos de apoyo y los principales obstáculos dentro del proceso de creación, (Ruda et al., 2015).

En el Estudio GESt se presenta una tipología de intención fundadora (Ruda et al., 2015) que fue desarrollado por Ruda, Martin, Ascúa y Danko, 2008, 2009a; Ruda, Martin y Danko según aparece citado): (1) El Lego todavía no piensa en la fundación;(2) el

Sensibilizado todavía no piensa en la fundación pero ha recibido información; (3) el Interesado ha considerado el tema pero todavía no esta ha considerado el tema pero todavía no está preparado;(4) el Preparado ya se ha involucrado en la fundación empresaria; y (5) el Fundador es quien ya ha lanzado su empresa.

Los estudiantes que reciben información positiva sobre la creación de empresas pueden estar más motivados y tener mayor interés para desarrollar una empresa, (Ascúa y Novaira, 2014). Además, la familia y amigos así como también las experiencias prácticas sirven para fomentar el espíritu empresarial. Los sistemas educativos universitarios deberían apoyar y fomentar la creación de empresas entre sus alumnos de manera que ayuden a estimular el desarrollo económico de la persona y del país.En la UniversidadInteramericana de Puerto Ricose ofrece un grado académico en desarrollo empresarial y gerencial con el fin de promover la mentalidad empresarial entre los alumnos.

## HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

La actividad empresarial está muy influenciada por las normas culturales y sociales así como las condiciones económicas y políticas y a su vez por las características personales del individuo (Reynolds et al., 2002). De acuerdo con Ascúa y Novaira, (2014), los estudiantes universitarios representan una fuente de talento empresarial dado su dinamismo y proximidad al entorno laboral y, consecuentemente, tienen una mayor posibilidad de crear empresas y deben ser reconocidos como posibles fundadores de empresas, desarrolladores de nuevas innovaciones y creadoresde nuevos empleos.

A partir de tales aseveraciones, este estudio plantea comprobar la propensión empresarial entre los estudiantes universitarios  a través de las siguientes hipótesis:

H1.  La proporción de estudiantes universitarios con propensión empresarial difiere por el tipo de especialidad de estudios.

H2. Los estudiantes que provienen de familias con negocios tienen mayor probabilidad de tener propensión empresarial.

H3. Las experiencias de trabajo en los estudiantes aumentan la probabilidad de tener propensión empresarial.

Para comprobar tales hipótesis, este estudio exploratorio empírico usóel cuestionario con 25 preguntas usado por García, Martínez, Ascúa, Ruda y Danko (2016), revisado y adaptado por profesores y expertos para los estudiantes puertorriqueños. La muestra es probabilística (Hernández Sampieri et al., 2010) en la cual se obtuvo representación de todas las concentraciones ofrecidas en el Recinto de Bayamón. La investigación se realizó durante los meses de abril y mayo de 2016. El cuestionario se entregó a 1,197 estudiantes de los cuales se recibieron 590 y se descartaron22 debido a que estaban incompletos. La muestra final fue de 568, de los cuales 220 son de administración de empresas y 348 de otras áreas. Se obtuvo una participación de un 47 por ciento.

## RESULTADOS

En el estudio participaron un total de 568 estudiantes de los cuales 48.59% eran mujeres y 49.82% hombres. El 26.06 % tenía menos de 20 años, 62.15% tenía entre20 a 25 años, 4.93% era de 26 a 29 años, 3.87% tenía 30-35 años y 3% era mayor de 35 años. Relacionado con el área de especialidad el 37.32 % era de administración de empresas, de aeronáutica 8.45%, ciencias de la salud 4.40%, ciencias naturales y matemáticas 30.46%, comunicaciones 3.70%, informática 3.52 e ingeniería 12.15%. De acuerdo con la tipología de la intención fundadora del Estudio GESt, los estudiantes fueron clasificados en un 26% lego, 20.91% sensibilizado, 23.59% interesado, 19.57% preparado y 8.31% fundador, al igual que García et al, (2016), el porciento más bajo lo obtuvo la clasificación de fundador. Paraanalizar los datos seutilizó el programa estadístico*StatisticalPackagefortheSocial Sciences*(SPSS).

Considerando el área de especialidad y la propensión a la creación de empresas se encontró que 37.20% de los estudiantes de administración de empresas tenían una propensión a crear empresas, mientras que en las otras especialidades (aeronáutica, ciencias de la salud, ciencias naturales y matemáticas, comunicaciones, informática e ingeniería) el por ciento era 62.80%. Para determinar si la diferencia es significativa se realizó una prueba t de *Student*. El p valor asociado a la prueba t = 0.001 es menor que el 0.05 del nivel de significancia. Estos resultados demuestran que de acuerdo con la H1 (la proporción de estudiantes universitarios con propensión empresarial difiere por el tipo de especialidad de estudios) es confirmada.

Sobre la H2 (los estudiantes que provienen de familias con negocios tienen mayor probabilidad de tener propensión empresarial) se encontró que el 44.69 % desea crear una empresa comparada con un 10.04% de los estudiantes con un familiar empresario y que no desea montar un negocio. Para determinar si esa diferencia es significativa se realizó una prueba t de *Student*. Dado que el p valor asociado a la prueba t = 0.000 es menor que el 0.05 del nivel de significancia,se acepta la H2.

En el caso de la H3 (las experiencias de trabajo en los estudiantes aumenta la probabilidad de tener propensión empresarial) se encontró que el 14.17% tiene alguna experiencia laboral la cual es mayor en los que tienen intención de emprender lo cual va de acuerdo con la H3. Se realizó una prueba t de *Student* para determinar si esa diferencia es significativa. El p valor asociado a la prueba t = 0.000 es menor que el 0.05 del nivel de significancia, por lo que se acepta la H3.

## CONCLUSIONES

Las tres hipótesis planteadas se han comprobado validadas. Esto ha de aumentar el interés para crear empresas para beneficio de la sociedad. A tal efecto, es importante que las universidades ofrezcan adiestramiento y apoyo para la creación de empresas de manera tal que los estudiantes puedan desarrollar sus ideas emprendedoras durante su

carrera universitaria (Rosca y sipos-Gug, 2015; Laverde, 2007). Es lógico que el estudiante quiera crear empresas en su área de conocimiento y/o de experiencia (validado a través de H2 y H3), pero la H1 nos demuestra que se ha de reforzar el apoyo en áreas con menor creación de empresas.

La mayoría de los estudios concluyen que las iniciativas de negocios se pueden alentar a través del espíritu empresarial en los diferentes niveles del sistema de educación, (Mogollon y Rubio, 2010). En algunas investigaciones los estudiantes esperan que las universidades incluyan entre sus metas prioritarias herramientas empresariales y el conocimiento necesario para desarrollar las destrezas necesarias para empezar su propio negocio, (Andrés y Ascúa, 2014). Claramente este estudio avala que se refuercen esas metas; el desarrollo personal, profesional y social lo requiere.

Está investigación ayudó a identificar la propensión de los estudiantes universitarios a la creación de empresas en Puerto Rico. Los hallazgos del estudio permiten futuras líneas de investigación a los investigadores y expertos del tema. Para la Academia, se aportan al currículo de enseñanza datos empíricos cuantitativos sobre la intención de creación de empresas, mientras que a la clase empresarial se les provee información sobre los factores que influyen en el proceso de decisión para crear un negocio. Además, en cuestión de política pública le brinda información validada sobre la intención de crear un negocio. En pocas palabras, este estudio contribuye a una mejor educación ahora para un mejor Puerto Rico mañana.

**Agradecimiento a la profesora Carmen L. Rivera Hernández en la edición del cuestionario, al doctor Juan A. Peña Hevia por la edición del documento y a las estudiantes del programa de investigación del Recinto de Bayamón, Sylmarie Díaz Cruz, Mildred Martínez Benítez, Jayra Rodríguez Ortiz y Gabriella S. Ramos Benítez.**

**REFERENCIAS**

Andres, M.F.& Ascua, R. (2014). The influence of UNL Entrepreneurship Program in students' entrepreneurial intentions. *International Council for Small Business World Conference Proceedings*, Dublin.

Ascúa, R. &Novaira, N. (2014). Entrepreneurial propensity of students of technological colleges in Santa Fe, Argentina. *International Council for Small Business World Conference Proceedings*, Dublin.

Fuentelsaz, L., & González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento.*Universia Business Review,* (47), 64-81.

García, B., Martínez, M., Ascúa, R., Ruda, W. y Danko, B. (2016). Entrepreneurial propensity in university students of Mexico (GESt-Study). *International Council for Small Business World Conference Proceedings*, New Jersey, New York.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.

Laverde, F. P. (2007). La Evolución del Espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una Visión Sistémica y humanista.*Cuadernos De Administración (01203592), 20*(34), 11-37.

Mogollon, R.H., & Rubio, P.P. (2010). An approach to entrepreneurial culture and education in secondary school. *International Journal of Business Environment*, 3(1), 120-134.

Neck, H. M. & Greene, P. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. Journal of Small Business Management, 49(1), 55-70.

Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Autio, E., & Hay, M. (2002). Global Entrepreneurship Monitor 2002. Summary Report. Boston, London.

Rosca, R., &sipos-Gug, S. (2015). The role of student-centered education in stimulating the entrepreneurial spirit of university graduates.*Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 24*, 67-67.

Ruda, Ascúa, Danko& Martin, (2015).*Propensión emprendedora de estudiantes universitarios: estudio GESt, análisis y evaluación empírica en Europa y América Latina*. Santa Fe: Ediciones UNL.

# CONTRIBUIÇÕES DA CAPACITAÇÃO EMPREENDEDORA: BREVE DESCRIÇÃO DO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ - APOIO A MICRO, PEQUENOS, MÉDIOS E INFORMAIS EMPREENDEDORES

*JOSIMARI DE BRITO MORIGI,*

*UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ – CAMPUS DE CAMPO MOURÃO,*

*JOSIMORIGI@GMAIL.COM*

## INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Os índices elevados de mortalidade de micro, pequenas e médias empresas (MPME's) no Brasil, sobretudo nos cinco primeiros anos de vida, evidenciam, de maneira intrínseca, as dificuldades que muitos gestores brasileiros têm para administrar os processos organizacionais, prejudicando a manutenção e a sustentabilidade da empresa. Além disso, apesar de algumas melhoras terem acontecido nas últimas décadas, tais como redução nos custos e na quantidade de documentação exigida, e consequentemente, no tempo necessário para se abrir uma nova empresa, maior acesso a linhas de créditos, programas de capacitação, fornecimento de consultorias, etc., o empresariado brasileiro ainda encontra limitações desde o processo inicial de abertura da nova empresa e também posteriormente, quando precisa de apoio financeiro e econômico para que a sua empresa possa crescer e se estabilizar no mercado.

Na prática, define-se o empreendedorismo como o processo pelo qual as pessoas iniciam e desenvolvem seus negócios. É considerado um fenômeno complexo, que abrange o empreendedor, a empresa e o cliente, que fazem parte deste processo. Nesse contexto, Schumpeter (1982, p. 43), afirma que o "empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa". Assim sendo, o empreendedorismo (nos casos de empresas iniciantes ou de empresas já estabelecidas) torna-se fator primordial, contribuindo para que os negócios sobrevivam e prosperem

num ambiente marcado por incessantes mudanças, sejam elas: econômicas, culturais, sociais ou geográficas.

Rezende (2014) afirma que segundo as estimativas da Endeavor Brasil, organização de fomento da cultura empreendedora, apenas 9% da população adulta brasileira passa pela educação empreendedora, índice considerado muito baixo se comparado com outros países da América Latina, como o Chile, por exemplo, que tem taxas de 40%.

Conforme as informações da (*UNCTAD Secretariat*, 2011), diversos estudos desenvolvidos recentemente evidenciam a necessidade de se melhorar e ampliar a educação empreendedora, uma vez que ela é capaz de suscitar grandes contribuições para o desenvolvimento dos países.

Alguns autores, tais como: Guerra e Grazziotin (2010); Ribeiro *et al.* (2014); Coan (2012); Perim (2012); entre outros, ressaltam que além da justificativa supracitada, deve-se considerar ainda o potencial da educação empreendedora em aumentar a qualidade da preparação profissional e também em aumentar o número de jovens inovadores, pró-ativos e de iniciativa, tanto para ocupar um cargo em uma organização, ou então para desenvolver seu próprio negócio. No entanto, em ambas as condições, geram impacto sócio-econômico relevante.

Vale salientar que a capacitação empreendedora orienta e motiva os empresários e aqueles que almejam empreender, na criação de empresas estruturadas e duradouras, visto que o ensino de empreendedorismo vem contribuindo significativamente na formação de melhores empresários, funcionários e gestores, na criação de empresas sustentáveis e consequentemente na geração de empregos e de riqueza para oPaís, melhorando assim, a qualidade de vida da população. O presente artigo objetiva analisar a importância da capacitação empreendedora com foco direcionado para as ações desenvolvidas pelo Programa Bom Negócio Paraná – apoio a micro, pequenos e informais empreendedores.

## METODOLOGIA E JUSTIFICATIVA

Adotou-se como procedimentos metodológicos para a investigação a pesquisa bibliográfica, o levantamento de dados junto ao núcleo do Programa Bom Negócio Paraná (PBNP) na Universidade Estadual do Paraná – campus de Campo Mourão e também o levantamento de dados secundários junto a órgãos de pesquisa. A justificativadesta investigação relaciona-se sobretudo, à importância desempenhadapelos programas de capacitação empreendedora, para a formação de empresários mais bem preparados para conduzir seus empreendimentos, e também para a consolidação de empresas competitivas e sustentáveis.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Programa Bom Negócio Paraná (PBNP) é um programa de capacitação de micro e pequenos empreendedores nas modalidades presencial e à distância, que foi criado em 2005 no município de Curitiba e expandido em 2011 para todo o território estadual, sendo considerado uma extensão do Programa Linhão do Emprego instituído em 1997 pela Prefeitura do referido município, tendo como objetivo principal, contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos municípios onde atua, por meio da capacitação de micro e pequenos empresários dos setores industrial, comercial e de serviços, visando o crescimento destes negócios para a criação de emprego, geração de renda e formalização de empreendimentos locais.

Salienta-se que o PBNP está sob responsabilidade da Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI, Agência de Fomento Paraná, Banco Fomento, Associações Comerciais, Salas do Empresário, Universidades Estaduais do Paraná, e municípios (DUTRA *et al.,* 2013; PAIZ *et al.*, 2013).

Nesse contexto, vale destacar que em virtude da crescente demanda por ofertas de treinamentos e orientações empresariais, o governo do Estado, através da SETI, tem possibilitado a adesão de diversas Universidades Estaduais Paranaenses (Figura 1) ao

desenvolvimento do PBNP, Universidade Sem Fronteiras (USF/SETI). Sendo que tais universidades ficam responsáveis por estabelecer uma equipe para a coordenação desse Programa em suas respectivas regiões, e também buscar o apoio de Prefeituras Municipais e organizações representativas da classe empresarial e das comunidades empreendedoras para cooperar na execução das práticas do Programa em sua localidade.

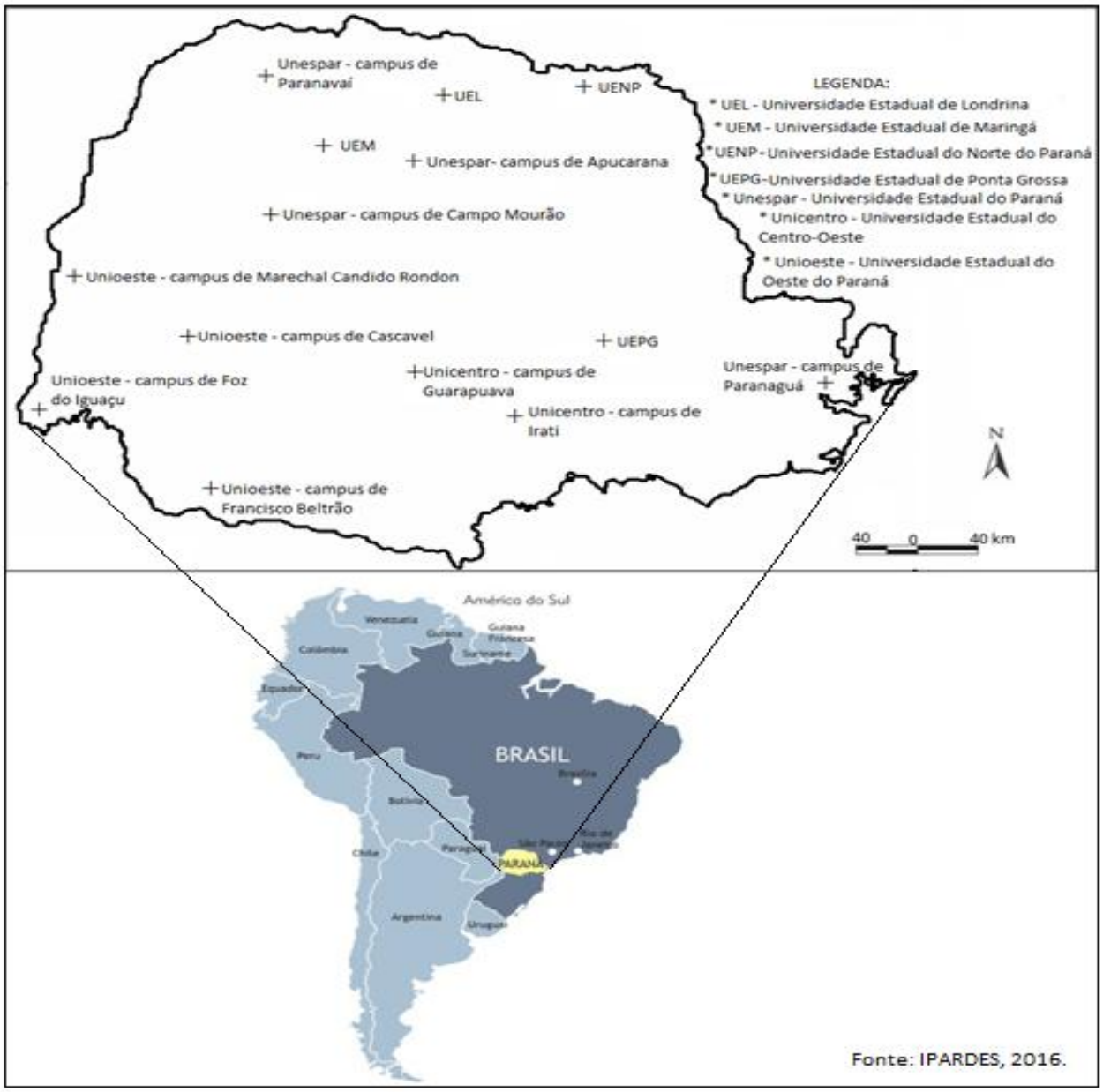



Figura 1: Localização das Universidades Paranaenses que desenvolvem atualmente as atividades do Programa Bom Negócio Paraná.
Fonte: IPARDES, 2016. Organizado pela autora, 2017.

Ressalta-se ainda que o PBNP, oferece cursos de capacitação gerencial e consultorias gratuitas para micro e pequenos empresários, além de fornecer orientações sobre as

facilidades no acesso às linhas de créditos de baixo custo do Fomento Paraná, para qualquer pessoa interessada em fazer o curso, ou que tenha interesse em abrir seu próprio negócio ou investir na ampliação e modernização de sua empresa. As temáticas abordadas nos cursos de capacitação do PBNP são organizadas em módulos, conforme evidencia o Quadro 1.

| | |
|---|---|
| **Gestão de Negócios** | Conceitos sobre empreendedorismo, compreensão de mercado e dos pilares que sustentam o negócio. |
| **Gestão Comercial** | Orientação de relacionamento com o cliente, apresentando ferramentas de marketing e vendas. |
| **Gestão Financeira** | Controles e estratégias relacionadas ao lado econômico do negócio: planejamento orçamentário, investimentos, fluxo de caixa, custeio, preço de venda. |
| **Gestão de Pessoas** | Técnicas de relacionamentos interpessoais, abarcando questões como liderança, *feedback*, avaliação dedesempenho, treinamento e recrutamento. |
| **Gestão Estratégica** | Tem como objetivo principal munir o empreendedor de ferramentas estratégicas que possam ser aplicadas imediatamente na gestão da empresa. |

Quadro 1: Breve descrição das temáticas abordadas nos cursos de capacitação do Programa Bom Negócio Paraná.

Fonte: http://www.labted.net/bom-negocio-pr. Acesso em 04 de janeiro de 2017.

Organizado pela autora.

Destaca-se ainda que por meio da capacitação disponibilizada pelo PBNP, o empresário tem a possibilidade de aprender, revisar e/ou melhorar noções sobre gestão empresarial e outros conteúdos voltados especialmente para o empreendedorismo. No entanto, o objetivo principal da capacitação é tornar o empresário capaz de avaliar as suas reais possibilidades de honrar os compromissos e de consolidar o seu empreendimento. Nesse sentido, ele recebe orientaçõespara a elaboração de um Plano de Negócios, necessário para a obtenção do crédito e para a aplicação adequada dos recursos.

Os treinamentos possuem em média, de 60 a 80 horas, sendo que os cursos de capacitação gerencial do Programa são realizados nas modalidades: presencial (pelas Universidades Estaduais) e, à distância (EaD) pelas Universidades Estaduais e pela Faciap (Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná). Vale destacar que a metodologia utilizada na aplicação das temáticas supracitadas consiste em:

> Reproduzir na sala de aula a forma como o empreendedor aprende na realidade, em sua empresa: solucionando problemas, trabalhando e criando sob pressão, interagindo com os pares e outras pessoas, promovendo trocas com o ambiente, aproveitando oportunidades, copiando outros empreendedores, aprendendo com os próprios erros (FOMENTO PARANÁ, 2012, p.16).

É importante ressaltar que em cada módulo da capacitação, são realizados dois tipos de atividades avaliativas: a avaliação parcial que tem um peso maior e é composta por duas questões discursiva, e a avaliação final que é composta por dez testes com 5 alternativas cada um, e que devem ser postados no lugar específico de atividade; realizados na própria plataforma digital (Página Oficial do Programa Bom Negócio Paraná – 2017).

Para receber o certificado o cursista deve atender aos seguintes critérios: ter média final mínima de 75 pontos. Para que o cursista avance para o próximo módulo, é necessário que ele tenha a pontuação mínima de 50 pontos;Responder aos questionários pré-curso e pós-curso, além das atividades da semana de ambientação (Página Oficial do Programa Bom Negócio Paraná – 2017).

Os responsáveis por ministrar os cursos são recém graduados das universidades estaduais responsáveis pelo desenvolvimento das atividades do PBNP, contratados por meio de processos seletivos. Já as consultorias são realizadas pelos recém graduados e também pelos coordenadores responsáveis pelo Programa em cada campus.

Vale destacar que o núcleo do PBNP, Universidade Sem Fronteiras (USF/SETI), situado na Universidade Estadual do Paraná – campus de Campo Mourão foi instituído em 2012 e é responsável por fortalecer atividades empreendedoras na Mesorregião Centro Ocidental Paranaense, que segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010) possui aproximadamente 340 mil habitantes e é composta por 25 municípios, estimulando o empreendedorismo e a formalização de empresas. Ressalta-se ainda que desde a sua instituição, este núcleo do PBNP vem oferecendo cursos de capacitação gerencial e consultorias gratuitas, para micro e pequenos empresários, e também para as pessoas que ainda não têm sua própria empresa, mas querem aprimorar seus conhecimentos. Em todas as cidades atendidas, o Programa vem cumprindo sua missão de contribuir para o aprimoramento do conhecimento de empresários e empreendedores a respeito do processo de gestão empresarial, além de facilitar o acesso às linhas de créditos de baixo custo do Fomento Paraná, cooperando assim para a criação e consolidação novos negócios e, consequentemente, para o desenvolvimento econômico e social dos municípios onde atua.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser considerado um programa estratégico, que visa reduzir a taxa de mortalidade de empresas, fomentando assim a geração de emprego e de renda, o PBNP deve ser ampliado e monitorado constantemente. Em razão da maior exigência e da dinâmica do mercado, é notório o esforço que as empresas devem fazer para se manterem competitivas, e a gestão eficiente e eficaz é um desses requisitos. Para tanto, o gestor precisa estar bem preparado e capacitado para lidar com os fatores macro e

microeconômicos, possuir conhecimento das práticas de gestão necessárias e domínio sobre finanças, produção, vendas,além de uma estratégia de planejamento para diversos tipos de cenários. Destarte, a capacitação realizada pelo PBNP, através de cursos específicos destinados aos empreendedores e às pessoas que querem empreender, são de grande auxílio para quem deseja ou já possui um empreendimento, seja para pleitear financiamentos junto ao Fomento Paraná, gerir adequadamente seu negócio e buscar mantê-lo competitivo, e aumentar e melhorar as suas chances de sucesso.

**REFERÊNCIAS**


COAN, M. Educação para o Empreendedorismo como Estratégia para Formar um Trabalhador de Novo Tipo. In: IX ANPED SUL – Seminário de Pesquisa em Educação da Região SUL, 2012, Caxias do SUL. **Anais...** Anais do: IX ANPED SUL: Universidade de Caxias do Sul, 2012, p. 1-15.

DUTRA, I. M.; PEREIRA, V. A.; SALANEK FILHO, P.; HORBATIUK, A. S.; BATISTA, L. K. L. **Apostila Bom Negócio Paraná**. Curitiba – Paraná, 2013.

FOMENTO PARANÁ. **Programa Bom Negócio Paraná**- 2012. Disponível em: < http://www.fomento.pr.gov.br/arquivos/File/Banco_do_Empreendedor/Docs/Panorama_Programa_Bom_Negocio_Parana.pdf. > Acesso em 03 de fevereiro de 2017.

GUERRA, M. J.; GRAZZIOTIN, Z. J. Educação empreendedora nas universidades brasileiras. In: LOPES, Rose Mary. A. (Org.). **Educação empreendedora:** conceitos, modelos e práticas (pp. 67-91). Rio de Janeiro: Elsevier;São Paulo: SEBRAE, 2010.

INTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Cidades:** Censo 2010. Disponível em <http://www.ibge.org.br>. Acesso em 27 de janeiro de 2017.

**PÁGINA OFICIAL DO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ – 2017**. Disponível em: http://www.labted.net/bom-negocio-pr> Acesso em 04 de janeiro de 2017.

PAIZ, M.; STOOC, M. B.; MELLK, A. P.; STOFFEL, J. A.; ALPINI, N. **Perfil dos participantes do programa bom negócio Paraná na região sudeste do Paraná**. In: II CONAPE. Francisco Beltrão – Paraná, 2013.

PERIM, M. L. S. Comparação do Ensino e da Prática de Empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas de Boa Vista. In: **Revista de Administração de Roraima – RARR**, 2ª ed. v. 1, p. 67-87, 1º semestre de 2012.

REZENDE, R. Empreendedor – Negócios Criativos, Inovadores e Rentáveis. **Cultura Empreendedora Deve Começar na Sala de Aula**. 2014. Disponível em: http://empreendedor.com.br/noticia/cultura-empreendedora-deve-comecar-nas-salas-de-aula/> Acesso em 10 de fevereiro de 2017.

RIBEIRO, R. de L.; ARAUJO, E. A. S. de.; OLIVEIRA, E. A. de A. A Contribuição das Instituições de Ensino Superior para a Educação Empreendedora. In: **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 10, n. 3 (número especial), p. 295-313, set/2014.

SCHUMPETER, A. J. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD Secretariat. **Entrepreneurship education, innovation and capacity-building in developing countries.** Geneva, 2011. Disponível em: http://unctad.org/en/Docs/ciimem1d9_en.pdf> Acesso em 03 de maio de 2017.

# DE UNA INICIATIVA A UN ECOSISTEMA: LA EXPERIENCIA TRANSFORMADORA DE LA INICIATIVA INNOVACIÓN COLEGIAL AL "UPRM E-SHIP NETWORK" (RED DE EMPRENDIMIENTO DE LA UPRM)

*MORAIMA DE HOYOS-RUPERTO*, D.M.*

*COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE MAYAGÜEZ*

*(MORAIMA.DEHOYOS1@UPR.EDU)*

*JOSE I. VEGA-TORRES*, PHD.*

**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE MAYAGÜEZ*

*( JOSE.VEGA18@UPR.EDU)*

**INTRODUCCIÓN.**

*Innovación Colegial (IC)* es una iniciativa que ha tenido como objetivo desarrollar y fortalecer el ecosistema empresarial del país desde adentro de la Universidad de Puerto Rico- Recinto de Mayagüez (UPRM). Esta iniciativa surgió como respuesta a los resultados de investigaciones realizadas sobre el ecosistema empresarial en Puerto Rico. Estas reflejaron como problema principal para la actividad emprendedora la falta de estrategias con enfoque ecosistémico entre los constituyentes a nivel nacional. Por ello, un grupo de colaboradores conceptualizaron e implementaron la iniciativa *IC* para acelerar el desarrollo de un ecosistema de apoyo a la innovación, comercialización de productos y servicios desarrollados por estudiantes y profesores. Este artículo narra el génesis, trayectoria, resultados y lecciones aprendidas para construir un ecosistema de emprendimiento e innovación (E&I) en la universidad y su evolución*: **Innovación Colegial a el "UPRM E-ship Network".***

**Innovación Colegial- Primera Fase (2011-2013):**Innovación Colegial comenzó en enero del 2011 con una subvención de $50,000 para dos años. Se incluyeron socios

externos a la universidad, como la incubadora de negocios *Corredor Tecnológico de Puerto Rico* y la agencia gubernamental Fideicomiso de Ciencia y Tecnología de Puerto Rico. Los socios internos de la UPRM incluyeron el Centro de Investigación y Desarrollo, el Centro de Negocio y Desarrollo Económico, el Colegio de Administración de Empresas y el Colegio de Ingeniería. Cada socio aportó al proyecto sus conocimientos, servicios gratuitos y su red de contactos. Promover la innovación dentro del entorno universitario, trajo consigo los desafíos de crear nuevos vínculos, políticas y regulaciones, conocimientos y esquemas de financiamiento. Dado estos retos, los fondos proporcionados se invirtieron estratégicamente para proveer a los innovadores universitarios consultores especializados en desarrollo de propuestas, manejo de transferencia de tecnología, derechos de propiedad intelectual, financiamiento de riesgo y procesos adecuados para la comercialización de productos tecnológicos desarrollados. Asimismo, los fondos ayudaron a que facultativos de múltiples disciplinas participaran en conferencias y capacitaciones, creando así, vínculos que impulsaron esfuerzos posteriormente. Como resultado: 1) se obtuvo cientos de miles de dólares en colaboraciones y más de $ 500,000 a través de premios y subvenciones; 2) se realizó el primer foro de comercialización de la UPRM con ocho prospectos emprendedores ante potenciales inversionistas y colaboradores; 3) seis nuevas empresas fueron creadas; 4) se revelaron treinta y uno nuevos inventos; solicitudes de patentes provisionales (10) y no provisionales (13).

**Innovación Colegial- Segunda Fase (2014-2015):**Luego de un año de inactividad, por falta de recursos económicos y cambios administrativos, en agosto del 2014 se hizo un relanzamiento de la iniciativa a través de una subvención de $50,000 de la oficina del Rector de la UPRM. ***Innovación Colegial 2: Un enfoque ecosistemático (IC2)*** utilizó las experiencias de IC y el conocimiento del estado del entorno de la UPRM para diseñar e implementar un plan que promoviera el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento e innovación donde todos los programas existentes se conectaran y

alcanzaran sinergia. En esta fase se integraron otros socios internos, tales como: la Oficina de Propiedad Intelectual y Transferencia de Tecnología, facultativos, personal no docente y organizaciones estudiantiles, con interés en el tema de E&I. Para lograr el objetivo establecido, se desarrollaron actividades en cuatro áreas estratégicas: 1) desarrollo de capacidades, 2) asesoría y mentoría y 3) talleres y seminarios, dirigidos a estudiantes y profesores. Dichas tres áreas de trabajo fueron desarrolladas a modo de seguimiento, sin embargo, en esta segunda fase se añadió una cuarta área que se convirtió en el centro de la iniciativa, y a su vez, el mayor reto. Esta fue la realización del "mapping" del ecosistema empresarial de la UPRM, con el propósito de divulgar de una forma gráfica, organizada y virtual la información de todos los recursos, iniciativas y programas disponibles para los emprendedores e innovadores a través de la UPRM y/o de sus aliados. La información recopilada incluye centros de apoyo, libros de autores locales, cursos, programas de desarrollo empresarial, profesores adiestrados y/o líderes en el tema de E&I, estudiantes y/o organizaciones estudiantiles interesados en el tema, aliados externos, exalumnos empresarios, oportunidades de financiamiento y de eventos para validación de ideas. Hasta ese momento, aunque todos los componentes antes mencionados existían, no había una divulgación lógica de todos los esfuerzos, ni un lugar físico o virtual que tuviera toda esta información recopilada. Como resultado, *IC2* logró plasmar en una primera versión virtual, el ecosistema de E&I de la UPRM (ver Apéndice A). En términos económicos, se obtuvieron cientos de miles de dólares en servicios a través de los socios y colaboradores, en adición a $450,000 en subvenciones por fondos externos para desarrollar planes de comercialización para investigaciones. Por otro lado, cientos de estudiantes y decenas de profesores fueron impactados a través de conferencias y talleres; incluyendo la realización anual del Foro Nacional de Educación Empresarial para Educadores de todas las universidades en P.R.

**Evolución de Innovación Colegial a "UPRM Eship Network" (2015-al presente):** A raíz de las iniciativas de IC surgieron oportunidades de colaboración a todos los niveles jerárquicos de la universidad. Por ejemplo, el decano de ingeniería impulsó la co-dirección entre su facultad y la de administración de empresas para someter una propuesta al proyecto "Pathway to Innovation". Este es liderado por la organización Venturewell y el "Epicenter" de la Universidad de Stanford, esta última nos permitió trabajar durante dos años para insertar los temas de E&I en el currículo de ingeniería. El proyecto de "Pathway", al igual que *IC,* tomó vida propia y aún terminado el tiempo establecido en la propuesta, el proyecto continúa, a través de un curso trabajado entre profesores de ambas facultades, titulado "New Venture DesignExperience" y otras iniciativas. Por otra parte, los estudiantes aceptaron el reto de desarrollar un espacio de trabajo colaborativo, llamado "Starting Point", el cual actualmente es operado por la organización estudiantil "Idea Platform", la cual busca desarrollar líderes innovadores.

En resumen, un esfuerzo que inició con el liderazgo de dos personas, ahora cuenta con más de 20 organizaciones, colaboradores y más de 30 líderes entre estudiantes y profesores, que están trabajando intensamente para promover el ambiente de emprendimiento e innovación en y desde la universidad. Por otra parte, se ha ido creando un "branding" para el ecosistema empresarial de la UPRM en torno al nombre de "UPRM E-ship Network". Hoy día el UPRM E-ship cuenta con varias páginas digitales para la publicación de todos los eventos realizados.[23] Además, se están llevando a cabo reuniones mensuales donde un representante de cada organismo presenta sus proyectos, retos y/o avances a modo de informar al grupo y ayudarnos unos a otros. Entre los principales desafíos que hemos tenido que enfrentar ha estado la disponibilidad de recursos económicos, sin embargo, cabe mencionar que hasta el

[23] Para más detalles puede accesar a la página virtual del "UPRM E-ship Network" a través de: http://www.uprm.edu/eship/entrepreneurial-ecosystem/

momento todos los proyectos se han podido ser llevados a cabo gracias al apoyo de la administración y de los aliados. Ciertamente, deseamos poder llevar el proyecto a un nivel más amplio y por ello, la parte financiera sigue siendo un reto. Por otra parte, el manejo de los recursos humanos, puede llegar a ser un gran reto cuando se tienen tantas perspectivas, experiencias y áreas de especializaciones divergentes. Para ello, tomó un tiempo de acoplamiento, crear confianza y comprensión para hoy día poder trabajar, aunque desde nuestras diferentes áreas de especializaciones, unidos en un mismo fin.

Las lecciones aprendidas han sido muchas, pero algunas de las más relevantes podrían ser:

Fortalecer lo que ya existe en el ecosistema, antes de considerar traer elementos nuevos.

La participación de los estudiantes es el motor central para la divulgación y ejecución rápida.

Los profesores líderes en cada facultad son vitales para que las ideas se ejecuten.

El proceso de mentoría, tanto por facultativos como estudiantes, son el mejor medio para que se integren más personas al equipo de trabajo.

El compromiso de los administrativos, de todos los niveles, es vital.

En las relaciones con los aliados externos todos ganamos. Los aliados externos obtienen acceso a un grupo privilegiado de estudiantes y facultativos, y la universidad obtiene recursos que de otra forma no podría costear. Además, la participación activa de los emprendedores, especialmente, los ex-alumnos es importante para motivar los estudiantes.

Es recomendable buscar sinergia entre las iniciativas para no diluir esfuerzos.

Es importante la comunicación abierta entre todos los constituyentes del ecosistema.

La división de labores entre los líderes debe estar alineada a sus áreas de interés y experiencia individualizada; esto provocará mayor compromiso en la realización del mismo.

Para crear un ecosistema de emprendimiento hay que procurar la conexión entre las partes y la comunicación abierta de forma tal que puedan colaborar de manera efectiva y eficiente.

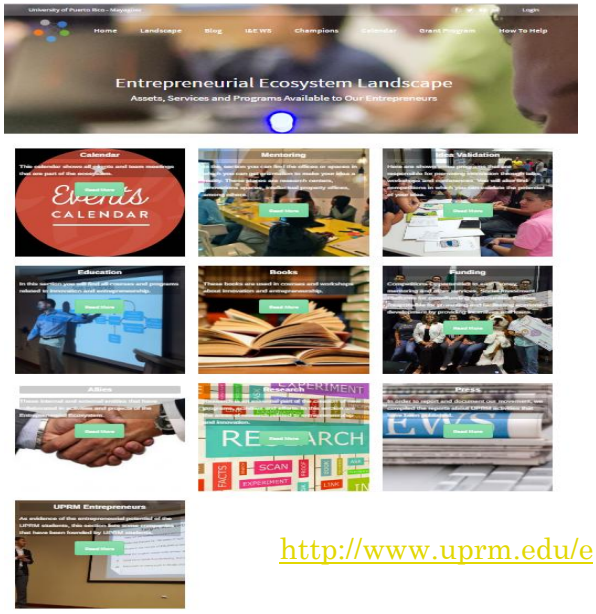
Sabemos que nuestro ecosistema de emprendimiento en la universidad seguirá evolucionando, pero hoy podemos decir que tenemos el elemento de interconexión, el compromiso de la institución y de los individuos para seguir trabajando hacia la meta de ser la universidad emprendedora que necesita nuestro país y el mundo

## Apéndice A: Evolución de los mapas del Ecosistema Empresarial de la UPRM

**Primera Versión:** Infograma del Ecosistema

**Segunda Versión:** Mapa del Ecosistema en Formato Presentación

**3era versión**: Mapa del ecosistema a través de una páginaWeb




http://www.uprm.edu/e

# BASES CIENTÍFICAS PARA ESTUDOS SOBRE PROPENSÃO AO EMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE DE COCITAÇÕES

*LORENI MARIA DOS SANTOS BRAUM*

*UNINOVE*

*(LORENIBRAUM@HOTMAIL.COM)*

*ANALUISA DAL BELO CARNEIRO LEÃO*

*UNINOVE*

*( ANA_CLEAO@YAHOO.COM)*

*VÂNIA MARIA JORGE NASSIF*

*UNINOVE*

*(VANIA.NASSIF@GMAIL.COM)*

**RESUMO**

A propensão ao empreendedorismo, uma predisposição favorável de um indivíduo para criação de novos empreendimentos, é um tema relevante para pesquisas. Esta pesquisatevepor objetivoapresentar a base científica para estudos sobre propensão ao empreendedorismo, por meio da análise de cocitações.Quanto ao método,utilizou-se a pesquisa exploratória,com o procedimento de análise de cocitação e a abordagem foi qualitativa. Os dados para as análises foram constituídos de produções científicas, recuperadas na base de dados *Scopus*. Por meio da Análise Fatorial Exploratória – AFE, constatou-se que a estrutura da produção científica sobre propensão ao empreendedorismo é explicada em 68,34% por 24 autores, os quais, de acordo com a compreensão da comunidade de autores citantes, formam as bases para pesquisa sobre este tema. As produções científicas agruparam-se em oito dimensões, as quais abordam aspectos sobre oempreendedorismo como processo organizacional;as características do empreendedor;a atitude e comportamento empreendedor;os antecedentes da intenção

empreendedora;o l*ocus* de controle e efeitos da cultura no empreendedorismo;os processos cognitivos e identificação de oportunidades;a ação empreendedora e, a tomada de decisão.

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um fenômeno complexo composto por um conjunto de ações que envolvem características técnicas, humanas, gerenciais e empresariais, cujo desempenho exige um conjunto diversificado de competências (Filion, 2011). "Um empreendedor é alguém que exerce o controle sobre os meios de produção e produz mais do que ele pode consumir e em decorrência, vende (ou troca) essa produção, objetivando renda pessoal ou familiar" (McClelland, 1961, p. 65). Já o processo empreendedor pode ser resumido em uma sequência de passos em que, diante da existência de uma oportunidade, o indivíduo, em função de suas características e habilidades pessoais e da forma que atua no ambiente, decide explorar esta oportunidade e vai em busca dos recursos necessários. Depois de estabelecer a estratégia do empreendimento, organiza o processo e executa (Shane, 2003).O processo de descoberta, a evolução e a exploração de oportunidades, caracterizam o empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000),o qual concretiza-se por meio da inovação e criatividade contínuas.

Os economistas trouxeram avanços significativos para os estudos do empreendedorismo, no entanto, a ênfase esteve centrada no contexto econômico e seus comportamentos empreendedores foram pouco considerados. Para ampliar o entendimento neste campo, McClelland (1961) desenvolveu teorias comportamentais para estudar a motivação para empreender, buscando estabelecer uma ligação entre a necessidade de realização e o desenvolvimento econômico de determinadas sociedades. Estas reflexões desencadearam interesse em entender as razões pelas quais as pessoas empreendem.

Assim, este estudo teve por objetivo apresentar o embasamentocientíficopara estudos sobre propensão ao empreendedorismo, por meio da análise de cocitações. A base

para a coleta dos dados foi a *Scopus*.O Bibexcelfoi utilizado para organizar os dados e, em seguida, utilizou-se o SPSS para realizar a Análise Fatorial Exploratória (AFE).

## METODOLOGIA

A base de dados usada neste estudo foi a *Scopus*com as palavras chave: "((*Entrepreneurial or Entrepreneurship*) *and* (*Propensity*)),que resultou em 367 artigos. O Bibexcelfoi utilizado para organizar os dados para a análise de cocitações.A cocitação é definida por Small (1973) como a citação conjunta de dois artigos em uma literatura posterior, tendo por objetivo identificar a base do conhecimento em um campo científico. Em seguida, utilizou-se o SPSS para realizar a AFE,cujo objetivo foi analisar o padrão de correlações existentes entre as produções científicas e utilizar esses padrões de correlações para agrupar suas variáveis em dimensões (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Para a AFE,foram selecionadas as 40 publicações mais citadas nos 367 artigos e, foram seguidos os procedimentos recomendados por Hair *et al.* (2009), avaliando o KMO (acima de 0,5) de cada variável, o KMO geral (acima de 0,5), a exclusão de itens com comunalidade inferior a 0,5, variáveis com carga inferior a 0,5 em um fator e, variáveis com cargas cruzadas (acima de 0,5 em mais de um fator). O resultado final da AFE gerou um KMO geral de 0,625, a variância total explicada foi de 68,34% e o teste de Esfericidade de Bartlett foi de 0,000.

## RESULTADOS

Observou-se que 61% das publicações ocorreram a partir do ano de 2010, demonstrando a atualidade do tema.As análises evidenciaram que a estrutura da produção científica sobre propensão ao empreendedorismo é explicada em 68,34%por 24 autores, os quais agruparam-se em oito dimensões, conforme se apresenta na Figura 1.

| ***Dimensão*** | **Autores e assuntos abordados** |
|---|---|
| Dimensão 1 - Empreendedo | Covin e Slevin (1989); Miller (1983);Covin e Slevin (1991) e Gartner (1988) em suas publicações, abordam respostas estratégicas eficazes frente à hostilidade ambiental entre as |

| | |
|---|---|
| rismo como processo organizacional | pequenas empresas industriais; os principais determinantes do empreendedorismo, o processo pelo qual as organizações renovam-se a si mesmas e seus mercados; desenvolvimento de um modelo conceitual de comportamento empresarial em nível organizacional; contraste entre a abordagem de traçose a abordagem comportamental. |
| Dimensão 2 - Características do empreendedor | Kirzner (1973); Hornaday e Aboud (1971); Brockhaus (1980)eKoh (1996) focaram seus estudos nas características do empreendedor destacando que ele é alguém ***que cria um equilíbrio em um ambiente de turbulência, identificando oportunidades***;temnecessidade de realização, autonomia/independência, histórico familiar, agressividade, poder, inovação, independência; que não precisa necessariamente nascer empreendedor, mas pode vir a ser; além de outras características psicológicas como: locus de controle, propensão à assumir riscos, tolerância à ambiguidade, autoconfiança e inovação. |
| Dimensão 3 – Atitude e comportamento empreendedor | Robinson et al. (1991); Drucker (1985) eShaver e Scott (1991) em seus estudos concluíram que a atitude, em comparação com características pessoais (traços de personalidade) e características demográficas, é uma abordagem mais útil para descrever empreendedores; o empreendedor está buscando constantemente a mudança, reagindo e explorando-a como uma oportunidade de negócio; examinando, ainda, a possibilidade de que os atributos permanentes de um indivíduo possam afetar a atividade empreendedora, uma vez que os processos cognitivos propostos na construção de representações do ambiente externo contém variáveis motivacionais que influenciam as escolhas comportamentais. |
| Dimensão 4 –Intenção empreendedora | Krueger (1993); Bird (1988) eKrueger, Reilly e Carsrud (2000) focaram seus estudos na intenção empreendedora testando o impacto da exposição prévia ao empreendedorismo usando como base a Teoria da Intenção Empreendedora; constatando que sem intenção, a ação é improvável; e, comparando dois modelos baseados em intenção empreendedora em termos de sua capacidade de prever as intenções empresariais: a Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen e o modelo do Evento Empresarial de Shapero. |
| Dimensão 5 – Locus de controle e | Mueller e Thomas (2001); Hamilton (2000); Rotter (1966)e Stewart e Roth (2001) analisaram, respectivamente, os efeitos da cultura no empreendedorismo concluindo que algumas |

| | |
|---|---|
| efeitos da cultura no empreendedorismo | culturas são mais propícias para o empreendedorismo do que outras; em que medida os retornos monetários são determinantes quando se pensa em abrir um novo negócio; locus de controle no campo da Teoria da Aprendizagem Social e desenvolvimentoda IE Scale (escala de locus de controle interno-externo) para mensurar a internalidade ou a externalidade de locus de controle; ea propensão dos indivíduos a assumir riscos e consideram que ela tem uma interconexão com a exploração das oportunidades, uma vez que assumir riscos é uma parte fundamental da atividade empresarial. |
| Dimensão 6 – Processos cognitivos e identificação de oportunidades | Simon, Houghton e Aquino (2000)investigaramos vieses cognitivos na percepção de riscos de empreendedores; Penrose (1959)analisou atividades gerenciais e decisões, rotinas organizacionais e criação de conhecimento dentro da empresa argumentando que elas são críticas para a capacidade de uma empresa crescer; Shane (2003)ofereceu uma estrutura conceitual abrangente que explica as diferentes partes do processo empreendedor: oportunidades, pessoas que as perseguem, habilidades e estratégias usadas tanto para organizar quanto para explorar as oportunidades e as condições ambientais favoráveis a elas. |
| Dimensão 7 – Ação empreendedora | Schumpeter (1936) no livro "The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits", considerado um clássico na análise da sociedade capitalista, enfatiza como dimensão fundamental da ação empreendedora a resistência e o conflito institucional; Shapero e Sokol (1982) estudaram a dimensão social do empreendedorismo e desenvolveram um modelo para mensurar a intenção empreendedora denominado 'Entrepreneurial Event (SEE)" considerando que a ação que provoca o evento empreendedor depende de dois fatores: a desejabilidade e a viabilidade. |
| Dimensão 8 – Tomada de decisão | Busenitz e Barney (1997) investigaram as diferenças nos processos de tomada de decisão usados por gerentes de grandes organizações e empreendedores. Estas diferenças foram examinadas em relação às heurísticas da representatividade e o viés do excesso de confiança, chegando à conclusão de que os empreendedores são propensos a serem superconfiantes e inclinados às generalizações exageradas diante das oportunidades a eles apresentadas. |

Figura 1 – Agrupamento dos autores que formam a base da produção científica sobre o tema

Fonte: elaborado pelos autores

"Um empreendedor é um ator que inova, reconhecendo oportunidades; ele ou ela toma decisões moderadamente arriscadas que levam a ações que exigem o uso eficiente dos recursos e contribuem com um valor agregado." (Filion, 2011, p. 8). A propensão ao empreendedorismo refere-se à "predisposição favorável de um indivíduo para criação de novos empreendimentos" (Chelariu, Brashear & Zait, 2008, p. 406).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram que as produções científicas que formam a base para estudos sobre propensão ao empreendedorismo agruparam-se emoito dimensões: empreendedorismo como processo organizacional; características do empreendedor; atitude e comportamento empreendedor; antecedentes da intenção empreendedora; l*ocus* de controle e efeitos da cultura no empreendedorismo; processos cognitivos e identificação de oportunidades; ação empreendedora; e tomada de decisão.

A publicação mais citada (113 citações) pela comunidade científica que trata de propensão ao empreendedorismo, foi "*The Achieving Society*", escrita por McClelland (1961), o qual considera que o desenvolvimento econômico ocorre por meio de uma sequência de acontecimentos, emdecorrência do desejo de sucesso e, assim, o florescimento do espírito empreendedor na sociedade.

A principal contribuiçãodesta pesquisa foi a constatação de que, embora os aspectos econômicos, sociais e ambientais, dentro e fora de organizações, amplamente citados nos artigos em pauta, tenham significados ímpares, há de se considerar que a presença, a relevância e o papel do empreendedor é fundamental para a criação e exploração de novas oportunidades de negócios. Assim, abre perspectivas para novos estudos, em outras bases de artigos científicos que podem, de certa forma, ampliar o conhecimento da área.

## REFERÊNCIAS


Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, *13*(3), 442-453.

Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, *23*(3), 509-520.

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, *12*(1), 9-30.

Chelariu, C., Brashear, T. G., Osmonbekov, T., & Zait, A. (2008). Entrepreneurial propensity in a transition economy: exploring micro-level and meso-level cultural antecedents. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *23*(6), 405-415.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, *16*(1), 7-25.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, *10*(1), 75-87.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship practices and principles*. Amacon.

Filion, L. J. (2011). Defining the entrepreneur. In: *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 41-52.

Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (Adonai Schlup Sant'Anna, Trad.). Porto Alegre: Bookman Editora.

Hamilton, B. H. (2000). Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. *Journal of Political economy*, *108*(3), 604-631.

Hornaday, J. A., Aboud, J. (1971) Characteristics of successful entrepreneurs. Personnel Psychology, 24, 141-153.

Kirzner Israel, M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. The University of Chicago Press.

Koh, C. H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, *11*(3), 12-25.

Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship: Theory and practice*, *18*(1), 5-22.

Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, *15*(5), 411-432.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Norstrand Company. *Inc., 196l.*

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, *29*(7), 770-791.

Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing*, *16*(1), 51-75.

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. *Cambridge, MA.*

Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, *15*(4), 13-31.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, *80*(1), 1.

Schumpeter, J. A. (1936). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.

Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promisse of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), pp. 217-226.

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship.In *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 72-90.

Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *16*(2), 23-45.

Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, *24*(4), 265-269.

Stewart Jr, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 145.

# QUAL É O PROBLEMA? APLICAÇÃO DO MÉTODO PBL NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

*ALEXANDRE FARIAS ALBUQUERQUE*

*(CPTL/UFMS)*

*ALEXANDRE.FARIAS@UFMS.BR*

*MARÇAL ROGÉRIO RIZZO*

*(CPTL/UFMS)*

*MARÇAL.RIZZO@UFMS.BR*

*EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO*

*(EESC/USP)*

*EDESFI@SC.USP.BR*

*PAULO SÉRGIO MIRANDA MENDONÇA*

*(FEA-RP/USP)*

*PAULOMIRANDA@USP.BR*

**CONTEXTUALIZAÇÃO**

Um dos autores do artigo conheceu a aprendizagem baseada em problemas (PBL) durante a pós-graduação, como aluno e como monitor de seu orientador.

Para aplicar o método na turma de graduação na disciplina de administração de pequenas empresas foram feitas algumas adaptações, principalmente, em relação ao tempo para aplicação e apresentação da solução do problema. O tempo foi majorado.

Na universidade onde um dos autores do artigo estudou e foi monitor, os cursos eram no período diurno e os alunos tinham mais tempo para se dedicar as disciplinas. Na turma de graduação onde dois dos autores são professores, o curso é noturno e a grande maioria trabalha durante o dia, restando pouco tempo para se dedicar a atividade.

Entretanto, percebe-se que o fato dos alunos trabalharem, especialmente, em alguma atividade gerencial ou serem empreendedores faz com que eles se adaptem mais rápido a aprendizagem baseada em problemas do que nas turmas de período diurno em que os alunos se dedicam integralmente ao curso. O conhecimento prévio e a experiência ajudam no entendimento e no planejamento da solução do problema, bem como na atividade de liderança dentro dos grupos.

O PBL é uma boa alternativa de ensino e aprendizagem. A avaliação realizada pelos professores ao final da disciplina demonstra que mais de 80% dos alunos(turma 2016)aprovaram o método, destacando positivamente, a maior interação entre os próprios alunos e entre os alunos e o professor. Como também a dependência da iniciativa dos próprios alunos para a eficácia do método.

Os menos de 20% destacaram negativamente a dificuldade em trabalhar em grupo. Algumas vezes, o professor presenciou conflito dentro dos grupos.

**O PROBLEMA**

A situação-problema descrita no quadro 1 possibilitou a identificação de problemas e soluções distintas pelos alunos de acordo com o conhecimento prévio e experiência dos integrantes de cada grupo.

O método PBL permite que os alunos observem a mesma situação por diferentes ângulos e proponham soluções variadas para os problemas identificados (RIBEIRO, 2005).

O texto da situação-problema começou com a pergunta: **Qual é o problema?** Os alunos (turma 2016), integrantes dos grupos, fizeram a leitura do texto e cada grupo planejou a solução do problema identificado por meio do preenchimento de um formulário, chamado de relatório parcial. Posteriormente, os alunos realizaram pesquisas na biblioteca e na internet e apresentaram as possíveis soluções para o problema pelo grupo na forma de relatório ao professor e oralmente no formato de slides aos demais grupos. O professor também pode incentivar as apresentações criativas em formato de teatro ou vídeos.

## OBJETIVOS E ATIVIDADES

O método PBL - Problem-Based Learning,aprendizagem baseada em problemas, enfatiza aaprendizagem centrada no aluno, afastando-se do enfoque tradicional fundamentado noprofessor especialista a distribuir saber para os alunos "vazios". Os objetivos e asoportunidades de aprendizagem dependem em grande parte dos próprios alunos.Para melhor esclarecer o PBL, os alunos foram orientados a ler um artigo sobre o método.

O objetivo principal da aplicação da aprendizagem baseada em problema (PBL)foi desenvolver competências - os *saberes*(conhecimentos), o *saber fazer* (habilidades) e o *saber ser* (atitudes) - relacionadas à análisedas pequenas empresas e à ação administrativa, contribuindo para a futura atuação profissional e social do administrador.

Quanto aos conhecimentos, o problema descrito no quadro 1 objetivou o debate sobre as especificidades (características típicas) da pequena empresa e sua influência na gestão da empresa de pequeno porte.

O PBL desenvolveu as seguintes habilidades (quadro 2): comunicação oral e escrita, computacionais, relacionais, planejamento e de solução de problemas.

O método trabalhou atitudes relacionadas à vidaacadêmica dos alunos e à vida profissional futura.Algumas atitudes foram valorizadas durante a aplicação e resolução do problema:respeito aos outros e suas opiniões, ética, responsabilidade e comprometimento com o grupo,postura crítica do conhecimento científico e da sua aplicação e solidariedade.

**Papéis dentro dos grupos**

Os alunos foram divididos em quatro grupos autogeridos de seis integrantes. Os integrantes dos grupos- além de participarem ativamente no trabalho coletivo, contribuindo para adiscussão, buscando recursos, pesquisando, propondo soluções para o problemaapresentado - assumiramos seguintes papéis e responsabilidades (quadro 3):líder, redator, porta-voz e demais participantes.

**Relatórios e apresentações**

Todos os grupos apresentaram o relatório parcial sobre o andamento dasdiscussões ao final da aula em que o problema foi aplicado e um relatório final de duas páginas quinze dias após a aplicação do problema. A estrutura e descrição dos relatórios entregues e da apresentação da solução do problema são apresentadas no quadro 4 e apêndices A e B.

**Tempo para aplicação do problema e apresentação da solução**

O professor assumiu o papel de facilitador durante as atividades em sala de aula - leitura do problema e planejamento da solução do problema- e pesquisa na biblioteca. Foram utilizadas duas aulas de 50 minutos para as atividades em sala de aula e mais duas aulas para a pesquisa na biblioteca.

Quinze dias após a aplicação do problema os grupos entregaram a solução do problema em formato de relatório ao professor e apresentaram o problema identificado e as possíveis soluções aos demais grupos da turma. Foram usadas duas aulas de 50 minutos para apresentação e debate pelos quatro grupos da turma.

Para o professor finalizar o debate e apresentar o conteúdo sobre as especificidades da pequena empresa foram gastas mais duas aulas de 50 minutos. Foram necessárias oito aulas de 50 minutos para realização de todo processo.

**Avaliação**

A avaliação baseou-se no desempenho dos alunos, pautando-se nos objetivos propostos de conhecimentos, habilidades e atitudes. A avaliação não foi pontual, mas continuada, diversificada e de acordo com a participação do aluno nas atividades. A avaliação foi de responsabilidade do professor e dos alunos.

O professor avalia os relatórios parcial (20% da nota) e final (50% da nota);

O líder de cada grupo avalia seu desempenho individual e dos integrantes (15% da nota);

Os grupos avaliam a apresentação oral e o debate (15% da nota).

**Áreas de Aplicação**

Embora o problema tenha sido aplicado numa turma de graduação, o método também pode ser aplicado em turmas de pós-graduação. O problema se refere à influência das especificidades da pequena empresa no processo de gerenciamento da informação,mas, pode ser ampliado o escopo para à aplicação de outras ferramentas gerenciais.

Especificidades da pequena empresa:do dirigente, organizacionais e ambientais;

Gestão estratégica da informação:

Etapas do processo de gerenciamento da informação;

Informações para decisões estratégicas.

**Referencial teórico relacionado**

Após a apresentação da solução do problema pelos grupos e o debate entre os porta-vozes dos grupos, o professor fez a exposição do conteúdo abordado no problema. Para auxiliar a discussão do problema com os alunos, foram apresentados conceitos iniciais como ponto de partida para discussão do problema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato de experiênciaoferece uma singela contribuição à compreensão das especificidades da pequena empresa e suas implicações na gestão das empresas de pequeno porte.O PBL se revelou uma boa, interessante e oportuna alternativa de ensino e aprendizagem, com mais de 80% de aprovação do método pelos alunos.

A mensagem principal da situação-problema é que a pequena empresa apresenta características típicas que vão influenciar a sua gestão, de modo que a eficácia daaplicação de alguma técnica gerencial depende do reconhecimento das especificidades.

As pequenas empresas são heterogêneas e devem ser consideradas dentro do setor em que atuam, a partir das características típicas de sua gestão, das escolhas e dos objetivos dos dirigentes e dos fatores ambientais que atuam sobre elas.

Almeja-se com o problema, que os estudantes possam entender que o conhecimento útil à pequena empresa precisa ser construído em conjunto com o empresário, pois, embora haja conceitos administrativos universais, sua potencialidade real se efetiva na identificação das especificidades da pequena empresa.

## REFERÊNCIAS

RIBEIRO, L. R. C. **A Aprendizagem baseada em problemas (PBL):** uma implementação na educação em engenharia na voz dos atores. 2005. 209f. Tese (Doutorado) -Programa de Pós-graduação em Educação, Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

**Referências que apoiaram a aplicação do método PBL**

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. São Paulo: Atlas, 2001.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação***:* como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação***:*um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.

FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista deAdministração da USP (RAUSP),** São Paulo: Departamento de Administração, FEA/USP, v.34, n.2, p.91-94, Abril/Junho, 1999.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação.**Revista de Administração da USP (RAUSP),** São Paulo: Departamento de Administração, FEA/USP, v.29, n.3, p.66-75, julho/setembro, 1994.

McGEE, J V., PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**.Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estrutura em cinco configurações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Revista Gestão & Produção**, v. 15, n.3, p.591-603, set./dez. 2008.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação***:* uma abordagem gerencial. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

| *Designer dasituação-problema aplicada em sala* |
| --- |
| **Este é o Atacado dos Tecidos, onde João, seus dois filhos, José e Pedro, e os consultores da empresa Jr da universidade, irão desenvolver a experiência de introduzir uma nova técnica administrativa na empresa para gerenciar informações estratégicas.**<br>A empresa de João (proprietário) tem quinze funcionários atualmente (incluindo pai e filhos) e durante muitos anos ele administrou sozinho o negócio, que crescia não só pelo seu trabalho constante, mas principalmente porque, devido à sua experiência, quase sempre acertava na compra de tecidos, que iriam ser mais procurados em função da moda, estação, preço etc.<br>**Com o passar dos anos, João, sem perceber foi passando a parte administrativa para Pedro e a parte operacional para José e, aparentemente, o proprietário ficou sem função, mas na verdade, ficou com a direção da empresa. Com as suas novas funções, João teve mais tempo disponível e a empresa passou a ser mais rentável com o trabalho de seus filhos.**<br>**Para que a implantação da técnica seja a mais acertada possível, João, um empresário muito prático, resolveu procurar o Samuel, que era professor da universidade, e que já lhe tinha dado muitos conselhos úteis à gestão do Atacado dos Tecidos. Como o trabalho iria exigir um bom tempo de estudo, o professor encaminhou o Sr. João para à Empresa Jr do Curso de Administração, formada em sua grande maioria por alunos do 4º ano de Administração. Na Empresa Jr. selecionaram o Saul (aluno do 3º ano) e o Davi (4º ano) para prestarem consultoria ao Atacado dos Tecidos.**<br>**Então, disse João ao Prof. Samuel: comunique aos alunos que somos uma empresa de pequeno porte. Nós temos poucas pessoas para realizar o serviço e os funcionários fazem de tudo. Nosso contato é direto e informal, inclusive com os clientes e decidimos tudo com uma boa conversa. Não esqueça também de dizer, que temos um computador - no qual armazenamos o nosso orçamento e o controle do estoque de mercadorias - que pode ser utilizado no estudo da nova técnica. Você sabe Samuel, eu e meus filhos conhecemos pouco as técnicas modernas de gestão, mas temos muita vontade e disposição para aprender.**<br>**Já no Atacado Tecidos, Saul (aluno do 3º ano) tomou a frente e foi logo fazendo algumas perguntas ao proprietário e seus filhos: onde estão os demais gerentes da empresa? Que tipo de informações vocês utilizam no planejamento estratégico? Qual a metodologia que a empresa utiliza** |

**para gerenciar estrategicamente a informação? Sr. João interrompeu o aluno-consultor e respondeu: quem administra a empresa somos nós, não tem mais ninguém. Quanto ao planejamento, nós fazemos o orçamento, o que tem nos ajudado bastante. Planejamento Estratégico, metodologia de gestão estratégica da informação, o que é isto, disse João? Pedro responde: pelo que eu sei, Planejamento Estratégico é uma atividade de guerra. O que isso tem a ver com uma empresa que realiza venda de tecidos? E essa tal de informação estratégica?**

**Saul retoma a palavra e diz: se vocês não sabem o que é gerenciamento estratégico da informação, é melhor voltarem para a escola. O Sr. João já indignado com a fala do aluno consultor, disse: eu procurei a universidade para nos ajudar, mas parece que, como nas demais instituições públicas, os universitários não compreendem que as pequenas empresas são diferentes e pensam que somos um mal necessário à atividade produtiva.**

**Alheio ao que estava acontecendo Saul continuou falando e disse ao Sr. João e seus filhos: para que vocês consigam disponibilizar as informações corretas e necessárias à tomada de decisão, nós vamos realizar vários estudos baseados no Modelo de Gerenciamento da informação do Prof. MITCHEL do Instituto de Tecnologia Avançada da Informação, localizado nos Estados Unidos, e utilizaremos a técnica de análise dos FCS de ROCKART, como também ferramentas de simulação e análise de dados. Além disso, vamos criar um sistema de informações executivas com muitos recursos gráficos, filtragem e resumo e possibilidade de *DRILL DOWN*. Reúnam todas as informações necessárias e amanhã iniciaremos os nossos trabalhos. Nesta hora todo o entusiasmo de João, Pedro e José acabou.**

**Percebendo o clima de tensão e desânimo dos dirigentes, e o desconhecimento de Saul, Davi, o outro aluno consultor, sugeriu: é melhor fazermos outra reunião na próxima semana. Eu e o Saul vamos conversar e ajustar a nossa proposta e tenho certeza que podemos ajudá-los a implantar a nova técnica de gestão considerando as diferenças da pequena empresa. Surpreendentemente todos concordaram com Davi e foi agendada uma nova reunião para a semana seguinte.**

O problema foi elaborado pelos autores com base no texto de Fischman e Almeida (1991).

**Quadro 1. Situação-problema**

| HABILIDADES | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Comunicação oral | Apresentação da solução do problema, debates e capacidade de argumentação. |
| Comunicação escrita | Apresentação de relatórios, pesquisa bibliográfica e uso de normas de referências bibliográficas. |
| Computacionais | Uso de ferramentas computacionais e internet. |
| Relacionais | Trabalho em grupos, formação de consenso, capacidade de lidar com conflitos e capacidade de ouvir |
| Planejamento | Levantamento de informações e elaboração do plano para solucionar o problema. |
| Solução de problemas | Capacidade de levantamento de hipóteses, análise e síntese, observação de dados e evidências, gerenciamento do tempo, priorização e delegação de atividades. |

**Quadro 2. Habilidades desenvolvidas por meio da aplicação do PBL**

| PAPÉIS | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Líder | Administrou o funcionamento do grupo, garantindo a participação de todos, resolvendo conflitos e gerenciando o tempo. Preparou o relatório de avaliação, avaliando os colegas e a si mesmo. |
| Redator | Tomou nota dos tópicos discutidos em grupo, das estratégias, questões de aprendizagem e outros dados e redigiu o relatório parcial e final. |
| Porta-voz | Fez colocações durante os momentos de discussão em sala de aula e apresentou os resultados do trabalho do grupo. |
| Demais participantes | Contribuíram para os processos anteriores. |

**Quadro 3. Papéis desenvolvidos dentro dos grupos.**

| ATIVIDADES | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Relatório parcial | Elaboração de um documento com estrutura pré-formatada pelo professor. Nele os alunos descreveram as causas, fatos (evidências), problema principal, conceitos que serão pesquisados e cronograma. Elaborado em sala de aula no mesmo dia da proposição do problema. O relatório foi avaliado pelo professor. |
| Relatório final | Apresentação de um documento com o problema formulado, síntese dos conceitos pesquisados, possíveis soluções, implicações éticas decorrentes das soluções propostas e referências bibliográficas. O relatório de duas páginas foi avaliado pelo professor |
| Apresentação | Feita pelos porta-vozes dos grupos com uso do Microsoft Power Point e duração de 10 a 15 minutos. A apresentação foi avaliada pelos quatro grupos de alunos. |
| Banca | Constituída pelos porta-vozes dos grupos após as apresentações com a finalidade de debater os diagnósticos, as formulações do problema e as soluções dadas. O debate foi mediado pelo professor e avaliado pelos grupos. |

**Quadro 4. Atividades desenvolvidos durante a aplicação do PBL.**

**Apêndice A**

**UNIVERSIDADE**

**CAMPUS**

Professor:

_____

# ROTEIRO PARA O RELATÓRIO FINAL E APRESENTAÇÃO

1. Alterações com relação ao Relatório Parcial
    - Só registre o que de fato foi alterado

2. Causas principais da situação apresentada

3. Problema formulado

4. Conceitos teóricos pesquisados
    - A seção deve ocupar o maior espaço no relatório
    - A seção deve obedecer as "Normas de Trabalho Científico" para citação (ABNT).

5. Solução proposta pelo grupo
    - Escreva especificando ações concretas

6. Implicações éticas em decorrências da solução proposta
    - Registre as conseqüências da solução proposta no Ser Humano

7. Referências bibliográficas
    - A seção deve obedecer as "Normas de Trabalho Científico" (ABNT);
    - Use fontes de qualidade acadêmica reconhecida;
    - Uma fonte é cópia. Utilize pelo menos cinco referências.

**Configuração das Páginas**

- Tamanho do papel: A4 (29,7 cm x 21 cm)
- Margem superior: 3 cm
- Margem inferior: 2 cm
- Margem esquerda: 3 cm
- Margem direita: 2 cm

**Configuração dos Textos**

- Fonte ***Times New Roman***, corpo 12
- Espaçamento entre caracteres, palavras e linhas: simples
- Número de páginas: 2 (duas),

# Apêndice B

**RELATÓRIO PARCIAL** PROBLEMA **Nº** GRUPO **Nº**

| **4)** FORMULE O PROBLEMA – | | | |
|---|---|---|---|
| **COMRELAÇÃO AO PROBLEMA** | | **COMRELAÇÃO AO GRUPO** | |
| **1)** CAUSAS DO PROBLEMA | **2)** EVIDÊNCIAS SOBRE AS CAUSAS | **5)** CONCEITOS A PESQUISAR | **6)** AÇÕES DE PESQUISA (CRONOGRAMA) |
| Levante possíveis causas do problema (atividade individual sem censura do grupo) | Procure no texto do problema, evidências para as causas (atividade com discussão) | Registre conceitos administrativos relevantes para dar solução ao problema | Planeje como o grupo irá buscar os conceitos (quem, como, o que, quando) |
| | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3) CAUSA (S) PRINCIPAL (IS) ESCOLHIDA (S)<br><br>a)<br><br>b)<br><br>c) | | | |
| Líder- | Redator- | Porta-Voz- | Membro- |
| Membro- | Membro- | Membro- | Membro- |

**OBSERVAÇÕES**:

1) O relatório parcial (RP) é para o grupo planejar a pesquisa bibliográfica e a solução do problema;
2) Fiquem atentos à coerência das partes do relatório (causas, evidências, problema e conceitos);
3) Cada integrante do grupo deve identificar duas causas do problema;
4) As evidências devem ser copiadas do problema/texto;
5) O problema é uma oportunidade para adquirir conhecimento sobre determinado tema de estudo da administração;
6) Registrem no máximo três conceitos para pesquisa.

# A COLABORAÇÃO COMO PRÁTICA DE ENSINO-APRENDIZAGEM DO EMPREENDEDORISMO: A EXPERIÊNCIA DE EMPREENDER UM FESTIVAL CULTURAL

*GRACYANNE FREIRE DE ARAUJO*

*(UFBA/UFS)*

*( GRACYANNE@GMAIL.COM)*

*EDUARDO PAES BARRETO DAVEL*

*(UFBA*

*(DAVEL.EDUARDO@GMAIL.COM)*

A literatura sobre educação empreendedora tem evoluído nas últimas décadas, especificamentequanto a discussão sobre aprendizagem empreendedora (Kakouris, 2015; Kuratko, 2005; Cope, 2003). As publicações científicas mais recentes apontam para uma pedagogia empreendedora eclética e diversificada, que utiliza referências teóricas convencionais, técnicas de estudo de caso, aplicação de ferramentas de educação tecnológica e aprendizagem experiencial via jogos e simuladores (Rideout & Gray, 2013). Assim, os pesquisadores da área sugerem novas ideias pedagógicas sobre o tema no sentido de focar nos atributos e habilidades dos estudantes, nas tarefas gerenciais, na consultoria de pequenos negócios e na criação de empreendimentos de risco (Pittaway & Cope, 2007; Cope, 2003; Chen*et al.*, 2015).

Diante deste contexto de produção científica, percebe-se que pouco tem se discutido sobre a importância da reflexão como componente integral da educação para o empreendedorismo (Neck & Greene, 2011).A reflexão como um componente de aprendizado por meio da relação direta entre teoria e prática, permite que o estudante seja provocado a agir e refletir sobre suas ações através da experiência empreendedora (Hjorth, 2011). Nesse sentido, é que este artigo propõe refletir sobre a experiência da colaboração como

prática de ensino-aprendizagem do empreendedorismo. A colaboração édestacada como eixo temático desta experiência, com o propósito de fazer com que os estudantes reflitam durante o ensino-aprendizagem do empreendedorismo.

A colaboração é um processo que permite que as partes trabalhem em estreita colaboração para obter resultados mutuamente benéficos (Miles *et al.*, 2006). Este processo ajuda os estudantes a refletirem sobre o sentido da coletividade para a relação interpessoal e sobre a experiência do trabalho em equipe (Gray, 1989). Por outro lado, a colaboração é um processo inerente à construção social, pois requer a interação, a negociação de consensos, de valores, do senso de coletividade, etc. Dessa forma, a experiência da colaboração irá reforçar que é possível aprender a empreender coletivamente. A experiência da colaboração no empreendimento realizado em sala de aula ativa, na prática vivencial, os estudantes para uma aprendizagem mais ampla: toda atividade empreendedora requer algum grau de colaboração, de relacionamentos em redes, de construção social (Caláset *al.*, 2009; Downing, 2005; Elfring & Hulsink, 2007; Fletcher, 2006; Greve & Salaff, 2003; Lindgren & Packendorff, 2009).

Esta é uma pesquisa qualitativa orientada pela reflexividade da prática do empreendedorismo, na qual são observados e analisados aspectos relacionados à colaboração, dos alunos da disciplina Iniciação Empresarial do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe.A disciplina possui em seu ementário o tema empreendedorismo, o qual é discutido sob diversas abordagens. A professora (pesquisadora), que ministra a disciplina, esteve em contato direto com os alunos durante dois semestres letivos. A estratégia do experimento foi fundamentada na condução da disciplina, a qual teve como base o processo de ensino-aprendizagem do empreendedorismo na articulação entre teoria e prática. Ema cada semestre, o processo de ensino-aprendizagem foi fixado em uma experiência de empreendedorismo a partir da organização de um festival em algum lugar da cidade, poucas semanas antes do término

da disciplina, ou seja, antes do encerramento do semestre letivo. Durante a disciplina os estudantes, criaram, organizaram, gerenciaram o festival, realizaram atividades de campo e aplicaram conceitos e teorias sobre empreendedorismo e gestão de eventos, como ilustra a figura 1. Neste caso, os estudantes, em cada semestre, organizavam e realizavam um festival. O festival foi um espaço de aprendizagem sobre empreendedorismo cultural, na relação entre conteúdos teóricos e práticas relacionais, em que os alunos aprenderam a ser empreendedores através da colaboração.

Os estudantes foram divididos em equipes de empreendimento (recursos, marketing, logística, segurança, comunicação e de alimentação e transporte) e cada equipe executou atividades para a organização do festival cultural e essas atividades foram mediadas por um aplicativo informático (trello.com) gratuito utilizado para a gestão de projetos. Em todas as aulas, as equipes tiveram um tempo determinado para apresentarem e debaterem o avanço das atividades para a organização do empreendimento e constituíram momentos de reflexão entre teoria e prática, momentos em que os estudantes refletiram sobre a experiência da colaboração como fundamento de aprendizagem para o empreendedorismo. No experimento, os estudantes vivenciaram a organização do festival e foram constantemente provocados quanto à atividade de formação de público e curadoria de artistas para a participação do festival cultural.

A triangulação (Angrosino, 2009; Flick, 2009) foi utilizada nesta pesquisa para a coleta múltipla de dados: observação direta, documentos e entrevistas semiestruturadas. O debate em sala de aula sobre os avanços das atividades de organização do empreendimento (festival) foi um momento da observação direta de como o trabalho em equipe estava sendo realizado. Nesse momento,a pesquisadora observou e registrou as situações e desafios relatados pelos estudantes quanto à experiência da colaboração para organizar o festival. Os debates foram realizados em 15 aulas, cada equipe teve 10 minutos de apresentação em cada aula, totalizando 150 minutos de observação direta durante o experimento. A escolha

da observação direta como técnica para essa pesquisa se justifica pelos benefícios quanto a descrição em profundidade das informações coletadas, confiabilidade dos fenômenos observados e acesso a informações informais (Abib*et al.*, 2013; Flick, 2009; Vergara, 2009). A temática ensino-aprendizagem por meio da prática do empreendedorismo permitiu um detalhamento das informações coletadas, além do acesso da pesquisadora no campo para a coleta de informações informais e em profundidade ao longo do processo de ensino-aprendizagem.Quanto a documentação, os estudantes produziram os "Trabalhos de Reflexão"que é um conjunto de trabalhos em que constam a experiência de cada equipe quanto a elaboração do (a) Plano do Empreendimento, em que descrevem as responsabilidades iniciais para a organização do evento, fundamentando-as com a teoria sobre gestão de eventos e empreendedorismo edo (b) Relatório de Atividades para o Empreendimento em que avaliam as ações do Plano de Empreendimento.

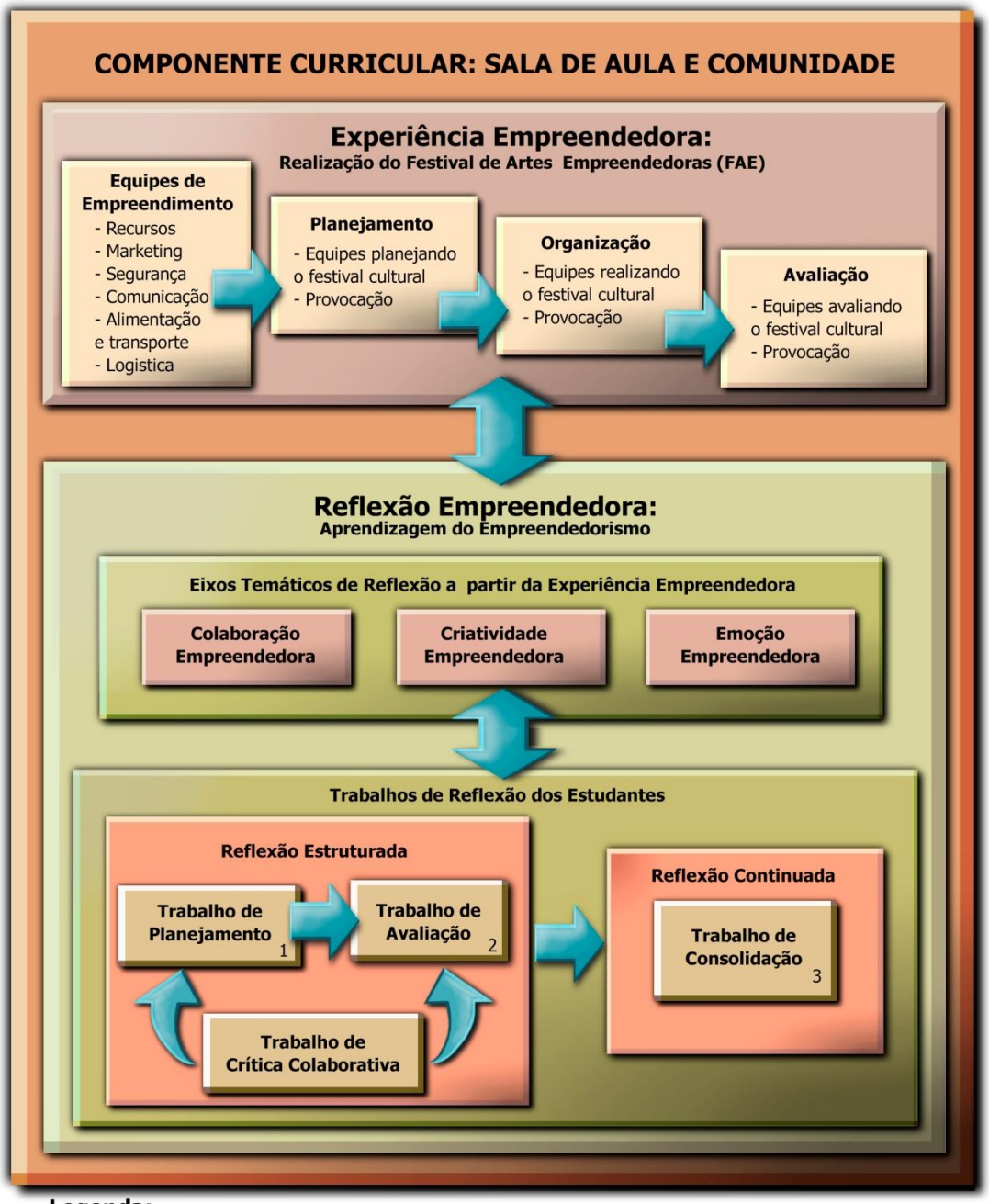
Além desses trabalhos, os estudantes produziram, individualmente, a Crítica Colaborativa e o Diário de Bordo Empreendedor. A Crítica Colaborativa foi um trabalho em que cada estudante refletiu e elaborou críticas detalhadas e construtivas, que ajudaram as equipes a reverem seus planos e a melhorarem sua prática de gestão do empreendimento. Já o Diário de Bordo Empreendedor foi um relato textual desenvolvido pelos estudantes durante o experimento de ensino-aprendizagem do empreendedorismo ao longo da disciplina. Os documentos escritos são produzidos em um contexto particular, em que o escritor descreve seus pensamentos formalmente (Prior, 2003; Flick, 2009). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os estudantes ao mesmo tempo, em um momento de reflexão em sala de aula depois da realização do festival. As entrevistas ajudoram na reflexão sobre a colaboração como fundamento de aprendizagem empreendedora, além de os estudantes transmitirem a experiência empreendedora de organizar o festival.Para reduzir os dados coletados desta pesquisa e criar um esforço de criação de interpretação de sentido, de significados, foi utilizada a análise de conteúdo, pois este tipo de análise consegueidentificar

consistências e significados centrais em um volume considerável de material qualitativo (Patton, 2002; Colbari, 2014).

Como resultado da pesquisa, várias aprendizagens são produzidas em relação à importância da colaboração no ensino-aprendizagem do empreendedorismo cultural. A primeira aprendizagem se baseia no fato de que os alunos não estavam aptos para trabalhar em equipe. Muitos conflitossurgiram entre eles, quanto a tomada de decisões para a organização do evento. Era notório a falta de interesse de alguns estudantes em realizar as tarefas que lhe foram designadas. Houve diversos desencontros de informações entre os membros da mesma equipe, e como consequencia, algumas tarefas estavam pendentes às vésperas da realização do festival. Diante disto, a pesquisadora intervia com reflexões teóricas sobre a associação entre empreendedorismo e colaboração, sobre gestão de eventos e realizava dinâmicas em grupo, a fim de conscientizar os estudantes da importãncia da colaboração para o sucesso do empreendimento. Os trabalhos de reflexão dos estudantes e a observação direta feita pela pesquisadora em sala de aula apresentaram um resultado importante, isso ocorreuquando os estudantes explicaram que a relação entre teoria e prática do empreendedorismo a partir da organização do festival cultural permitiu que eles aprendessem a trabalhar em equipe, a respeitar a opinião do outro, a se colocar no lugardo colega. O senso de colaboração foi bastante reflexivo entre os estudantes no Diário de Bordo Empreendedor. Eles relataram que não venceriam os desafios de organizar o festival, se não fosse o trabalho em equipe. Os estudantes reconheceram que a interação favoreceu as atitudes de respeito mútuo e que a experiência da união e da colaboração fez a diferença para alcançar os objetivos propostos e conquistar o sucesso do festival.

Tais resultados representama reflexão como um processo importante pelo qual o conhecimento é desenvolvido a partir experiência (Neck & Greene, 2011). Neste caso, a reflexividade através da colaboração contribuiu na aprendizagem empreendedora. Os

estudantes entendem o ato de empreender a partir da colaboração como um processo de construção social (Aldrich & Martinez, 2013; Caláset *al.*, 2009; Fletcher, 2006; Lindgren & Packendorff, 2009), de prática do comprometimento (Gray, 1989; Sennet, 2012) e do empreendedorismo colaborativo (Miles *et al.*, 2006). Em suma, esses resultados mostram a necessidade de avançar no conhecimento sobre o ensino-aprendizagem do empreendedorismo a partir da colaboração.




**Legenda:**

1. Plano de Empreendimento
2. Relatório de Atividades para o Empreendimento e Relatório de Avaliação para o Empreendimento
3. Diário de Bordo do Empreendedor: textos reflexivos da experiência empreendedora, incluindo filmes da criatividade empreendedora e fotos da emoção empreendedora.

**Figura 1. REFERÊNCIAS**

ABIB, G. *et al*. (2013). Observação participante em estudos de Administração da Informação no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 604-616.

**ALDRICH, H. E., & MARTINEZ, M. (2003).Entrepreneurship as Social Construction: A Multi-level Evolutionary Approach. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introdution*. London: Kluwer Academic Publishers, 359-399.**

ANGROSINO, M. (2009).*Etnografia e Observação Participante*. Porto Alegre: Artmed.

CALAS, M. B. *et al.*(2009). Extending the boundaries: reframing "entrepreneurship as social change" through feminist perspectives. *Academy of Management Review*,34(3), 552-569.

COLBARI, A. D. L. (2014). A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: MOULIN DE SOUZA, E. (Ed.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional*.Vitória: EDUFES.

COPE, J. (2003).Entrepreneurial Learning and Critical Reflection Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level'.*Learning. Management Learning*, 34, 429-450.

CHEN, S. *et al.*(2015). Can the entrepreneurship course improve the entrepreneurial intentions of students? *International Entrepreneurship Management Journal*, 11, 557-569.

DOWNING, S. (2005). The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organizations and Identities, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 185-204.

ELFRING, T., &HULSINK, W.(2007).Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie–Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies*, 28(12), 1850-1872.

FLETCHER, D. E. (2006). Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(5), 421-440.

FLICK, U. (2009).*Introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Artmed.

GRAY, B. (1989). *Collaborating – Finding Common Ground for Multiparty Problems*. London: Jossey-Bass Publishers.

GREVE, A., & SALAFF, J. W. (2003). Social Networks andEntrepreneurship**.** *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 1-22.

HJORTH, D. (2011). *On provocation, education and entrepreneurship***.** Entrepreneurship & Regional Development**,** 23 (1-2), 49-63.

KAKOURIS, A. (2015).Entrepreneurship pedagogies in lifelong learning: Emergence of criticality? *Learning, Culture and Social Interaction*, 6, 87-97.

KURATKO, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. Entrepreneurship, Theory and Practice, 577-597

LINDGREN; M.& PACKENDORFF, J. (2009). Social constructionism and entrepreneurship: Basic assumptions and consequences for theory and research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(1), 25-47.

MILES,R. E. (2006). Collaborative Entrepreneurship: A Business Model for Continuous Innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 1–11.

NECK, H. M., & GREENE, P. G. (2011).Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70.

PATTON, M. K. (2002).*Qualitative Research & Evoluation Methods*. London: SAGE.

PITTAWAY, L., & COPE, J. (2007).Entrepreneurship Education: a systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479-510.

PRIOR, L. (2003). *Using Documents in Social Research*. London: SAGE.

RIDEOUT, E. C.; GRAY, D. O. (2013).Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education.*Journal of Small Business Management*, 51(3), 329-351.

SENNETT, R. (2012).*Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. London: Yale University Press.

VERGARA, S. C. (2009)*Métodos de Coleta de Dados no Campo.* São Paulo: Atlas.

# INSERÇÃO DE TICS NO ENSINO FUNDAMENTAL, DESEMPENHO ESCOLAR E FORMAÇAO DE EMPREENDEDORES: LIMITES E POSSIBILIDADES NO CONTEXTO BRASILEIRO

*MAICON RAFAEL HAMMES,*

*MESTRE EM DESENVOLVIMENTO,*

*(MAICONHAMMES@GMAIL.COM)*

*ROSELI FISTAROLKRÜGER,*

*DOUTORANDA EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL, (RFISTAROL@GMAIL.COM)*

*DENIZEGRZYBOVSKI,*

*DOUTORA EM ADMINISTRAÇÃO,*

*( GDENIZE@UPF.BR)*

**TEMA CENTRAL**

O tema central do estudo é a contribuição da política pública de inclusão de tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas escolas públicas brasileiraspara formar empreendedores. Uma sociedade desenvolvida possui elevados índices em educação (SCHULTZ, 1967; ENGUITA, 1989; FRIGOTO, 2001) e a formação de crianças e jovens encontra-se alinhada às demandas do mercado de trabalho também nas primeiras fases da vida. As TICssão aliadas nos processos de ensino e aprendizagem e podem qualificar estudantes do ensino fundamental para tornarem-se empreendedores. Questiona-se, no entanto, se tais políticas públicas contribuem para a melhor formação de crianças e jovens, considerando como indicador o desempenho escolar de cada um, e quais são as limitações e potencialidades na formação de jovens empreendedores.

Com o propósito de encontrar respostas a tais perguntas, foi investigado o projeto de inserção de *tablets* no ensino fundamentalno município Doutor Maurício Cardoso, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. O objetivo foi analisar os impactos da referida

política pública nos indicadores de desempenho escolar dos estudantes que receberam o aparelho.

## MARCO TEÓRICO

A educação é uma alternativa para transformar a sociedade (MORAN, 2006) e deve ser entendida como um ato de intervenção no mundo, as quais objetivam mudanças sociais(economia, relações humanas, direito a trabalho, terra, educação e saúde). Para Schultz (1967), educar significa revelar ou extrair de uma pessoa algo potencial e latente, aperfeiçoar moral e mentalmente de maneira a tornar a pessoa suscetível de escolhas individuais e sociais.Ensinar, afirma Freire (1996), é uma forma de intervenção no mundo, mas que exige liberdade e autoridade, tomada consciente de decisões em ações orientadas pela coerência.

Nesse sentido, opapel do professor foi ampliado significativamente a partir das TICs, pois, além de ditar o conteúdo, ele precisa orientar a aprendizagem, gerindo a pesquisa e a comunicação dentro e fora da sala de aula, tornando as aulas colaborativas (MORAN, 2006).Modifica-se, portanto, a tarefa docente, que passa a ser de ensinar a pensar e capacitar o estudante para empreender (FREIRE, 1996).Nas últimas décadas, a tecnologiafacilitou o acesso à informação, entretanto, os aparelhos tecnológicos não são capazes de construir conhecimento sem intervenção humana (BRANT, 2013; RODRIGUES; SILVONI 2013).

No Brasil, o acesso à escola não garante igualdade de oportunidades, é preciso garantir um padrão de qualidade básico para todos ou as desigualdades adquiridas na escola como experiência em ferramentas tecnológicas vão continuar existindo (MELLO, 1991).A instrução aumenta a capacidade de adaptação das pessoas face às flutuações das oportunidades de emprego, associadas ao crescimento econômico (SCHULTZ, 1967) e, ao mesmo tempo, instiga à proatividade, à ação de transformação e mudança, características que qualificam empreendedores.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa social aplicada, desenvolvida no nível exploratório (GIL, 2008) com a estratégia de estudo de caso único (YIN, 2005).A abordagem dos dados é quali-quantitativa, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observação participante, com triangulação de fontes. Foram entrevistados quatro gestores municipais, seis professoras e oito famílias dos alunos beneficiados pelo *tablet*.

## RESULTADOS

Doutor Maurício Cardoso é um pequeno município localizado no sul do Brasil, o qual diferencia-se dos demais por realizar investimentos em tecnologia da informação. Em 2014, a administração pública municipal iniciou uma política pública de concessão de uso de *tablets* para os alunos da 5ª série do ensino fundamental na única escola municipal.Os estudantes utilizam o aparelho até o final do 9º ano quando devolvem o mesmo ao município, conforme contrato de concessão de uso firmado entre o poder público e o responsável legal do aluno.

O investimento realizado no início do projeto (2014) foi de aproximadamente R$ 50.000,00 sendo R$ 47.000,00 em *tablets* ao custo unitário de R$ 1.000,00 em aparelhos de última geração. Em infraestrutura de internet sem fio foi gasto R$ 3.000,00,além de R$ 300,00 mensais em um link de internet de 3 Mbps no qual possuem acesso apenas os *tablets* e equipamentos dos professores. Ainda no primeiro ano da política pública, foram adquiridos, ao valor unitário de R$ 1.295,00 mais 13 aparelhos que substituíram alguns que estavam danificados bem como equipar todos os funcionários da direção da escola e os professores que trabalham com os alunos da quinta série.

Os gestores responsáveis pelo projeto são o prefeito municipal da administração 2013/2016, secretários de administração e fazenda, da educação, bem como a diretora da escola. A iniciativa nasceu a partir da informação de que o governo federal estava disponibilizando *tablets* para os professores da rede estadual. O município optou em

agregar esta tecnologia eletrônica com vistas amelhorar o conhecimento dos alunos do ensino fundamental, distribuindo o equipamento diretamente aeles. Na visão dos administradores públicos, os professores que atuam na referida escola estão capacitados para manusear a ferramenta e utilizá-la na construção de conhecimento. Entretanto, logo se constatou que os docentes não possuíam domínio pedagógico da tecnologia, cuja concepção extrapola o conceito de simples de sua utilização e pressupõe qualificação para primeiro, dominar a tecnologia e, segundo, ter capacidade de criar coisas novas a partir dela. Neste sentido, Brandão (1995) explica quepara utilizar novas tecnologias no processo educacional, é necessário o domínio completo daferramenta.O receio de o professor perder a autoridade em sala de aula, em virtude dos alunos conhecerem alguns assuntos às vezes mais do que os mestres foi outro problema encontrado e que causou resistênciana diretora da escola.

Para analisar o desempenho escolar antes e depois do projeto que inseriu os *tablets* no ensino fundamental, foram comparadas as notas dos estudantes que receberam o aparelho e que estiveram todos os anos (2013, 2014, 2015 e 2016) matriculados na escola. O objetivo desta análise documental foi verificar se houve melhora nas avaliações destes estudantes. A média foi calculada pela soma dos conceitos e divisão pela quantidade de alunos,na turma 1 foram onze estudantes e na turma 2 nove alunos.

Foram analisadas as notas do ano anterior a inserção do equipamento nos processos de ensino e aprendizagem e nos três anos posteriores das duas turmas beneficiadas pela política pública em 2014. Os dados evidenciam que o desempenho escolar dos alunos da turma 1 caiu 8,6 pontos no ano em que receberam os *tablets* em relação ao ano anterior. Contudo o desempenho cresceu 4 pontos no ano posterior (2015), mas ainda assim ficou inferior ao inferido em 2013. Em 2016 a média dos estudantes decresceu 1,5 pontos, entretanto, a média da maioria dos estudantes se manteve constante com pequenas

oscilações de um ou dois pontos. Os alunos 3 e 10 foram os que apresentaram maior queda no desempenho, sendo seis e sete pontos respectivamente.

Professores e alunos justificam o desempenho com o "deslumbramento" dos estudantes com o aparelho por ser uma ferramenta nova e isso distanciou os alunos dos estudos. Superada esta etapa na qual houve maior exploração do equipamento para fins particulares ou de diversão, ele passou a ser utilizado como instrumento pedagógico e isso pode ser constatado na melhora do conceito na maioria dos alunos entre 2014 e 2016.

Diferente do primeiro grupo de alunos analisados, a turma dois apresentou leve evolução nas notas entre 2013 e 2016 e uma pequena queda inferior a um ponto em 2016. Um dos motivos para essa melhora, segundo a equipe diretiva, é a quantidade de estudantes em sala de aula. A turma 1 teve doze alunos a mais no período analisado. Destarte, quanto menor a turma maior o rendimento, pois são menos alunos para questionar, assim a aula rende mais e o professor pode explorar mais conteúdo, fazer mais exercícios, etc.

Outro fator preponderante para o desempenho é a maturidade dos alunos. As professoras entrevistadas informaram que o rendimento das aulas varia conforme a turma. Na turma 2 há mais disciplina e comprometimento com os estudos e consequentemente o aproveitamento dos *tablets* também é maior.

## CONCLUSÃO

Os resultados apresentados pelas notas dos alunos das quatro turmas beneficiadas pela política pública vão além da simples análise de números. Entretanto, analisá-los se constata que após um recuo no conceito no primeiro ano as turmas melhoraram seus índices ano seguinte.O projeto cometeu o mesmo erro de diversas políticas públicas, sendo concebido às pressas e sem planejamento. Mesmo assim, os resultados foram positivos e a política pública pode auxiliar na formação de empreendedores.

A contribuição do projeto é a constatação de que as universidades não estão formando docentes que dominam a tecnologia. Os professores não sabem trabalhar com os alunos em sala de aula e o uso de tecnologia acaba encontrando resistência. Os cursos de licenciatura e pedagogia devem preparar profissionais para trabalhar de maneira colaborativa. A política pública apresentada neste estudo de caso possui como solução uma formação continuada para que os professores mudem seu status de usuários para mediadores de tecnologias digitais. É necessária uma mudança na forma tradicional de educar. O ensino em *broadcast* deve ser substituído pela aprendizagem colaborativa. A tecnologia deve ser utilizada como meio de acesso as informações a serem mediadas pelo professor. Este deixará de ter um papel autoritário e repressor para ser um facilitador no entendimento dos conteúdos.

**BIBLIOGRAFIA**

BRANDÃO, E. J. R: Informática e educação: uma difícil aliança. Passo Fundo: UPF, ***1995.***

BRANT, F. P. Possibilidades e limites das tecnologias na educação a distância. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 5, 2013, Belo Horizonte. Anais do... Belo Horizonte: UFMG, 2013.

ENGUITA, M. F. A face oculta da escola. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTO, G. Educação e trabalho: bases para debater a educação profissional emancipadora. Revista Perspectiva, v. 19, n. 1, p.71-87, jan-jun, 2001.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, G. N. Políticas públicas de educação. Revista Estudos Avançados, v. 5, n. 13, p. 1-42, set.-dez., 1991.

MORAN, J. M. Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias audiovisuais e telemáticas. In: MASETTO, M. T. et al. (org). Novas tecnologias e mediação pedagógica. Campinas: Papirus, 2006. Capítulo 1.

RODRIGUES, R. N.; SILVONI, B. M. P. As novas tecnologias na educação: mecanismos de difusão e informação. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 5, 2013, Belo Horizonte. Anais do... Belo Horizonte: UFMG, 2013.

SCHULTZ, T. W. O valor econômico da educação. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# ¿QUÉ INFLUYE EN LA INTENCIÓN DE EMPRENDER EN LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS URUGUAYOS?

*CATHERINE KRAUSS DELORME*

*UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY. NEXO CENTRO DE DESARROLLO EMPRENDEDOR*

*(CKRAUSS@UCU.EDU.UY)*

*ADRIANA BONOMO ODIZZIO*

*UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY. NEXO CENTRO DE DESARROLLO EMPRENDEDOR*

*(ABONOMO@UCU.EDU.UY)*

*ROBERTO VOLFOVICZ LEÓN*

*UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY. NEXO CENTRO DE DESARROLLO EMPRENDEDOR*

*(ROBERTO.VOLFOVICZ@UCU.EDU.UY)*

## INTRODUCCIÓN

A través de esta investigación se busca conocer la relación que existe entre la intención emprendedora de los estudiantes universitarios del Uruguay, las actitudes emprendedoras, las motivaciones personales y su contexto universitario.

Para ello se utiliza la base de datos de Uruguay del *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey* (GUESSS,(2016)), investigación mundial sobre el espíritu emprendedor de los estudiantes universitarios que se realiza en más de 50 países. La escala utilizada ha probado ser aplicable en varios países a través de sus diferentes ediciones (Sieger, Gruber, Fauchart, & Zellweger, 2016).

El estudio se basa en la teoría del comportamiento planificado futuro (TPB- Theory of Planned Behavior) como marco de referencia,Ajzen(1991), Van Gelderen et al(2015) y Sánchez(2012) mencionan que las intenciones para emprender aparecen como un buen predictor. Varrios estudios indican que la intención de emprender de estudiantes universitarios está relacionada con factores contextuales como las relaciones, educación y

las actitudes emprendedorasSerra, Kabadayi, Donagay, (2014), Sánchez(2012)menciona a (Kim & Hunter, 1993) indicando que las intenciones predicen satisfactoriamente el comportamiento; Krueger se refiere también a los antecedentes individuales y situacionales(Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000).

**MARCO CONCEPTUAL**

Para Schumpeter en 1943 el emprendedor es quien implementa nuevas combinaciones de medios de producción, con un rol innovador y como figura en el desarrollo económico (Cardozo, 2010) y (Yoguel, Barletta, & Pereira, 2013).

El emprendedurismo en general y específicamente el académico es fuertemente dependiente del contexto, según Bergmann(2015), citando a Bercovitz y Felman 2008; Welter 2011; Wennberg et al. 2011. Existe una vinculación importante entre cómo piensa el estudiante de las actividades emprendedoras y si tiene una actitud positiva o una fuerte intención para convertirse en emprendedor(Liñán & Chen, 2009)

Respecto al contexto académico(Lüthje & Franke, 2003) y (Souitaris, Zerbinati, & Al-Laham, 2007) mencionan su influencia en los estudiantes y en la intención de emprender (IE). A través de cursos, talleres de sensibilización, el ambiente universitario impacta al estudiante en su intención emprendedora(Goldstein, 2010), a tal punto que Serra, Kabadayi y Donağay (2014) y Yang(2013) relacionan la educación con la IE como predictora de futuros emprendedores.

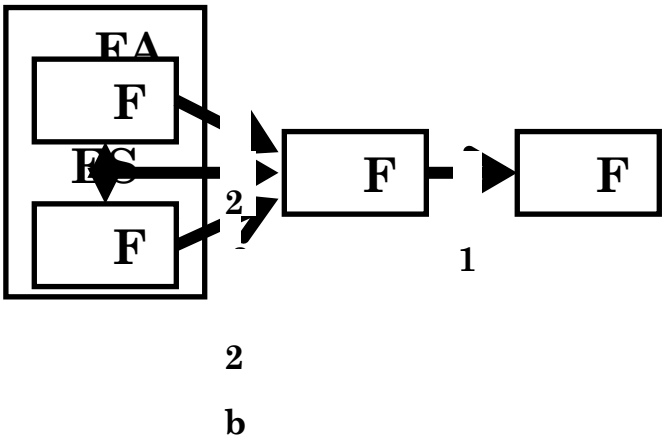
Investigaciones realizadas en universitarios revelan que las actitudes emprendedoras están positivamente relacionadas a la intención emprendedora (IE), pero en menor grado en mujeres (Maresch, Harms, Kailer, & Wimmer-Wurm, 2016).Para Westhead y Solesvik (2016) las mujeres son menos propensas a informar la intensidad de su intención a emprender, así como que tienen una menor propensión al riesgo.

La universidadtiene que formar a quienes buscan investigar, innovar, crear y emprender sus propios proyectos(Soto, 2012), creando nuevos empleos, innovando en procesos y solucionando problemas de la sociedad(Zhang, Wang, & Owen, 2015).

Los factores contextuales, son relevantes para el desarrollo de los ecosistemas emprendedores y las estrategias de desarrollo de las regiones. Tanto el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017), como The Global Entrepreneurship and Development Institute Index (GEDI, 2016) resaltan la importancia del ecosistema para el emprendimiento, al permitir al individuo crecer y transformarse. A nivel universitario Lüthje y Franke (2003) analizan el impacto sobre la IE de los Factores contextuales en estudiantes del MIT.

El objetivo de este estudio es explorar la intención emprendedorade los estudiantes universitarios uruguayos, usando el modelo TBP, a través de los factores contextuales y su actitud emprendedora.

Figura 1. Modelo de Investigación




Fuente: Basado en (Ajzen, 1991), (Sieger, Fueglistaller, & Zellweger, 2014) , (Serra, Kabadayi, & Donağay, 2014)

Las hipótesis que se plantearon fueron:

$H_1$: La Actitud Emprendedora tiene impacto positivo y directo en la Intención de Emprender

$H_2$: El Contexto tiene impacto positivo y directo en la Actitud Emprendedora

$H_{2a}$: Los Motivos Personales tienen impacto positivo y directo en la Actitud Emprendedora

$H_{2b}$: El Contexto Universitario tiene impacto positivo y directo en las Actitud Emprendedora

$H_3$: El Contexto tiene un impacto positivo e indirecto en la IE, mediado por la Actitud Emprendedora

## METODOLOGÍA

Dentro del cuestionario del GUESSS, se eligieron las preguntas que estaban relacionadas con la intención emprendedora según(Liñán & Chen, 2009), utilizando la escala de Likert con siete grados de acuerdo/desacuerdo, validada por los estudios de (Sieger, Fueglistaller, & Zellweger, 2016)

Se utilizó el método de Análisis de Componentes Principales (ACP) para identificar los factores que impactan en la IE de la población objetivo. ACP es una técnica estadística multivariante cuyo objetivo principal es la obtención de una estructura subyacente en una matriz de datos(Guillermo, 2010)(Batista & Joan, 1997). Se probaron la hipótesis del estudio utilizando modelos de regresión multivariado lineal con efecto mediador (Baron & Kenny, 1986) recurriendo a los factores surgidos del ACP como insumos del modelo. El análisis se llevó a cabo utilizando el programa estadístico SPSS versión 23.

**Muestra y recolección de datos:** en el año 2016 se recolectaron los datos aplicando el cuestionario en estudiantes de universidades uruguayas tanto públicas como privadas. Se obtuvieron 1.396 datos válidos, de los que el 41% eran hombres y el 59% mujeres y el 68% tenía hasta 24 años de edad.

## RESULTADOS

Del análisis factorial exploratorio se obtuvieron los factores de Intención de Emprender, Actitud emprendedora, Motivos personales y Contexto universitario. En el

Anexo 7.1 se incluyen tablas con la fiabilidad, varianza explicada y valores propios de cada uno los ítems.

**Tabla 1. Análisis de Regresión Múltiple entre Actitud Emprendedora e Intención emprendedora**

| Variables Independientes: | *B* | *Beta Std.* | *T* | *P* | *R* | *$R^2$* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FACTOR 4: Actitud Emprendedora | 0,680 | 0,597 | 26,171 | 0,000 | 0,597 | 0,356 | 0684,931 | 0,000 |
| Variable Dependiente: | FACTOR 1: Intención de Emprender(IE) | | | | | | | |

Se encontró un efecto positivo y significativo del factor definido como Actitud Emprendedora en la IE. El valor beta estandarizado fue moderadamente alto ($\hat{\beta}$=0,597) con un nivel de significación $p< 0.001$. El factor Actitud Emprendedora explica casi un 36% de la variabilidad observada en la IE (Tabla 1). Estos resultados brindan soporte a la hipótesis $H_1$.

**Tabla 2 - Análisis de Regresión Múltiple entre Contexto con la Actitud Emprendedora**

| Variables Independientes: | *B* | *Beta Std.* | *T* | *P* | *R* | *$R^2$* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FACTOR 2: Motivos Personales | 0,207 | 0,350 | 5,283 | 0,000 | 0,389 | 0,151 | 018,076 | 0,000 |
| FACTOR 3: Contexto Universitario | 0,079 | 0,109 | 1,653 | 0,100 | | | | |
| Variable Dependiente: | FACTOR 4: Actitud Emprendedora | | | | | | | |

El análisis de regresión múltiple entre el factor definido como Motivos Personales (Factor 2) y Contexto Universitario (Factor 3) resultó globalmente significativo (*F=18,076, p<0,001*). Observando la tabla 2 se nota que el factor 2 Motivos Personales tuvo un beta estandarizado positivo y altamente significativo ($\hat{\beta}$=0,350, p<0,001), indicando que este factor tiene un impacto directo en la Actitud Emprendedora. El factor Contexto Universitario tiene un efecto positivo en la actitud emprendedora aunque resultó

marginalmente insignificativo ( $\hat{\beta}$ = *0.109,p=0.100*). La hipótesis $H_2$ se verificó parcialmente, esto es, se confirma $H_{2a}$ pero no se confirma $H_{2b}$. Nuestro modelo de investigación indica un efecto mediador de la Actitud Emprendedora en la relación que existe entre los Factores Contextuales y la IE (Figura 1). El efecto de mediación fue probado en tres pasos siguiendo el procedimiento de regresión múltiple postulado por Baron y Kenny (1986). En el primer paso se procedió a ajustar un modelo de regresión múltiple considerando la IE como variable de respuesta y los factores Contextuales como variables explicativas. Los resultados se presentan en el Anexo 7.2. Se observa que las dos dimensiones que conforman los factores Contextuales explican la intención de emprender de manera positiva y significativa ( $\hat{\beta}_{M.Personales} = 0{,}435\ p < 0{,}0001$ , $\hat{\beta}_{C.Universitario} = 0{,}122\ p = 0{,}047$). El segundo paso en el proceso de modelación con efecto de mediación de Baron y Kenny consiste en ajustar un modelo de regresión entre las variable independientes (factores de Contexto en nuestro caso) con la variable de mediación: Actitud Emprendedora. Este paso ya fue realizado y habíamos encontrado que solo el factor Motivos Personales tuvo un efecto significativo en la Actitud Emprendedora (Tabla 2). El tercer paso es ajustar un modelo de regresión múltiple con las variables independientes y la mediadora juntas (como variables explicativas) versus la variable explicada (IE). Los resultados se presentan en el Anexo 7.2. (Paso 3).Dado que la relación entre los factores de Contexto con la IE se redujo básicamente a cero con la inclusión del factor mediador (Actitud Emprendedora) concluimos que existió un efecto de mediación total. La IE fue explicada por el Contexto Universitario y Motivos Personales, mediados por la Actitud Emprendedora. Podemos concluir que se confirma lahipótesis $H_3$.

## IMPLICACIONES PARA LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA

Estos hallazgos confirman lo sostenido por la literatura, que sugiere que el ambiente universitario a través de la educación emprendedora, impacta al estudiante en su

intención emprendedora según Goldstein (2010); Serra,Kabadayi y Donağay(2014), Yang(2013) y Soto (2012).

Como forma de potenciar a los emprendedores, en Uruguay, sería importante generar licenciaturas, maestrías y doctorados en emprendedurismo, impactando de esa forma tanto en el ecosistema uruguayo y en los generadores de políticas.

El estudio tiene limitaciones, al tratarse de una muestra de estudiantes de grado mayoritariamente, por lo que si bien las intenciones pueden predecir su comportamiento futuro, pueden cambiar por su desarrollo profesional o laboral; por lo que futuros estudios deberían enfocarse en emprendedores o profesionales y su desarrollo.

Futuros estudios deberían enfocarse en otros aspectos y no solamente los factores contextuales, con foco en estudios cualitativos y realizar análisis interculturales para ver sus efectos en otras regiones.

## BIBLIOGRAFÍA

Ajzen, I. (12 de 1991). Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(1), 1-20.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology,, 51*, 1173–1182.

Batista, J., & Joan, S. (1997). *Análisis de Correspondencias y Técnicas de Clasificación: Su interés para la Investigación en las Ciencias Sociales y del Comportamiento.*Barcelona: Universidad de Barcelona.

Bergmann, H. (2015). The formation of opportunity beliefs among université entrepreneurs: an empirical study of research- and non-research-driven venture ideas. *Springer Science*.

Cardozo, A. (2010). *La Motivación para Emprender. Evolución del Modelo de Rol en Emprendedores Argentinos.*Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Fauchart, E. &. (2011). Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal, 54*(5), 935-957.

Fishbein, M. &. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research.* New York: Addison-Wesley.

GEDI. (2016). *The Global Entrepreneurship and Development Institute.*Recuperado el 26 de 05 de 2016, de https://thegedi.org/2016-global-entrepreneurship-index/

GEM. (2017). *Global Report 2016/2017.*

Goldstein, H. (2010). The 'entrepreneurial turn' and regional economic development mission of universities. *Annals of Regional Science.*, 83-109.

Guillermo, S. (2010). *Índice de Competitividad para el Municipio de Puebla.* Puebla: Universidad Autónoma de Puebla.

Harris, M. L., & Gibson, S. G. (2008). Examining the entrepreneurial attitudes of US business students. *Education + Training, 50*(7), 568-581.

Jansen, S. v. (2015). How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIIT, and Utrecht University. *International Journal Of Management Education,, 13*, 170-181.

Krauss, C., Bonomo, A., Peña, J., Volfovicz, R., Carrero, G., Mandirola, N., & Cardozo, A. (2016). *GUESSS: Uruguayan Report* . School of Business and Economics, Universidad Católica del Uruguay, NEXO – Center for Entrepreneurial Development, . Montevideo: Universidad Catóica del Uruguay.

Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentios. *Journal of Business Venturing, 15*, 411–432.

Liñán, F., & Chen, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory And Practice, 33*(3), 593-617.

Lüthje, C., & Franke, N. (2003). The "making" of an entrepreneur: testing a model of entreprenuerial intent among engineering students at MIT. *R&D Management, 33*(2), 135-147.

Maresch, D., Harms, R., Kailer, N., & Wimmer-Wurm. (2016). The impact of entreprenuership education on the entreprenuerial intention of students in science and engineering versus business studies university programs. *Technological Forecasting & Social Change, 104*, 172-179.

Marulanda Valencia, F. Á. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. (Spanish). *Pensamiento & Gestión, 36*, 204-236.

Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers In Psychology*, 51-14.

Moriano, J., Palací, F., & Morales, J. (2006). El perfil psicosocial del emprendedor universitario. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 22*(1), 75-99.

Murphy, L. &. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. . *Journal Of Family Business Strategy*, 633-44.

Sánchez, R. S. (2012). Desarrollo de la capacidad emprendedora en la oferta educativa a nivel superior (Spanish). *Gestion y Estrategia, 42*, 85-93.

Serra, Y., Kabadayi, Z., & Donağay, A. (2014). Exploring the antecedents of entrepreneurial intention on Turkish university students. *Procedia- Social and Behavior Sciences*, 841-850.

Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2011). *Entrepreneurial Intentions and Activities of Students across the World: International Report of GUESSS 2011*. St.Gallen: KMU-HSG.

Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2014). *Guess Global University Entreprenueral Spirit Student´s Survey*.Recuperado el 11 de 05 de 2015, de http://www.guesssurvey.org/PDF/2013/GUESSS_INT_2013_REPORT.pdf

Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2014). *Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities*. St.Gallen: KMU-HSG.

Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2016). *Student Entrepreneurship 2016: Insights From 50 Countries*. St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU.

Sieger, P., Gruber, M., Fauchart, E., & Zellweger, T. (2016). Measuring the Social Identity of Entrepreneurs: Scale Development and International Validation. *Journal of Business Venturing, 31*(5), 542-572.

Sieger, P., Gruber, M., Fauchart, E., & Zellweger, T. (2016). Measuring the Social Identity of Entrepreneurs: Scale Development and International Validation. *Journal of Business Venturing, 31*(5), 542-572.

Slinger Jansen, T. v. (s.f.). How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIIT, and Utrecht University, . *The International Journal of Management E*.

Soto, R. (2012). Desarrollo de la capacidad emprendedora en la oferta educativa a nivel superior. Gestión y estrategia. *42*, 85-93.

Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 566-591.

The Global Entrepreneurship and Development Institute. (2016). *Data Explorer*. Recuperado el 26 de 05 de 2016, de https://thegedi.org/tool/

Van Gelderen, M., Kautonen, T., & Fink, M. (2015). From entreprenuerial intentions to actions: Self-control and action- related doubt, fear, and aversion. *Journal of Business Venturing, 30*, 655-673.

Veiga, L., Charquiriand, I., & Bartesaghy, A. (10 de 2016). Las barreras a la actividad emprendedora en Uruguay. *Revista de Negocios del IEEM*, 38-42.

Westhead, P., & Solesvik, M. (2016). Entrepreneurship education and entrepreneurial intention: Do female students benefit? *International Small Business Journal*, 979-1003.

Yang, J. (2013). The theory of planned behavior and prediction of entrepreneurial intention among chinese undergraduates. *Social Behavior & Personality, 41* (3), 367-376.

Yoguel, G., Barletta, F., & Pereira, M. (jul-set de 2013). De Schumpeter a los Poschumpeterianos: Viejas y Nuevas Dimensiones Analíticas. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía., 174*, 35-59.

Zhang, P., Wang, D. D., & Owen, C. L. (2015). A Study of Entrepreneurial Intention of University Students. *Entrepreneurship Research Journal*, 61-82.

## ANEXOS

Se realizó un análisis factorial exploratorio, después se realizaron los test de análisis de componentes y calcular los score de cada uno. Utilizados como insumo en una serie de regresiones múltiples lineales para verificar las hipótesis. En este anexo se incluyen tablas con la fiabilidad, varianza explicada y valores propios de cada uno los ítems.

Se presentan los resultados del análisis de regresión múltiple con efecto mediador.

### Análisis factorial exploratorio

| Resultados del Análisis Factorial del CONTEXTO | | | |
|---|---|---|---|
| | Valor Propio | Varianza Explicada | Fiabilidad |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **FACTOR 2: Motivos Personales** | | 66,209 | 0,767 |
| Motivo: ...ganar dinero y hacerme rico | 0,612 | | |
| Motivo: …principalmente conseguir éxito financiero. | 0,619 | | |
| Motivo: ...avanzar mi carrera en el mundo de los negocios. | 0,650 | | |
| Motivo: …poder mostrar mis habilidades a otros (ej. futuros empresarios/emprendedores, compañeros…). | 0,656 | | |
| Motivo: ...resolver un problema específico de un grupo de personas con el que me identifico mucho (ej. amigos, compañeros, club, comunidad). | 0,626 | | |
| Motivo: ...desempeñar un rol activo en la conformación de las actividades de un grupo de personas con quienes me identifico mucho (ej. amigos, compañeros, club, comunidad). | 0,695 | | |
| Motivo: …resolver un problema social que las empresas privadas por lo general no tienen en cuenta o fracasan al abordarlo (ej. la injusticia social, la protección del medio ambiente). | 0,660 | | |
| Motivo: …hacer algo que me permite promulgar valores acorde con quien soy. | 0,544 | | |
| Fundador-Importancia: …haber analizado profundamente las perspectivas financieras de mi negocio. | 0,596 | | |
| Fundador-Importancia: …ofrecer un producto / servicio que sea útil para un grupo de personas con que me identifico mucho (ej. amigos, compañeros, club, comunidad). | 0,774 | | |
| **FACTOR 3: Contexto Universitario** | | 62,134 | 0,766 |
| *Los cursos y servicios a los que asistí*…aumentaron mi entendimiento de las actitudes, valores y motivaciones de los emprendedores. | 0,526 | | |
| *Los cursos y servicios a los que asistí*…aumentaron mi entendimiento de las acciones que una persona tiene que llevar a cabo para iniciar un negocio. | 0,854 | | |
| *Los cursos y servicios a los que asistí*…aumentaron mis habilidades prácticas administrativas/de gestión para poder iniciar un negocio. | 0,850 | | |
| *Los cursos y servicios a los que asistí*…aumentaron mi habilidad para desarrollar redes. | 0,816 | | |
| *Los cursos y servicios a los que asistí*…aumentaron mi habilidad para identificar una oportunidad. | 0,844 | | |

(KMO=0,786; X2Bartlett (105) = 11468,734; p<0.000; Varianza total explicada 69,454)

**Resultados del Análisis Factorial de Actitud Emprendedora**

| | Valor Propio | Varianza Explicada | Fiabilidad |
|---|---|---|---|
| **FACTOR 4: Actitud Emprendedora** | | 63,971 | 0,841 |
| El entorno de mi Universidad me inspira a desarrollar ideas para nuevos negocios. | 0,390 | | |
| Estoy dispuesto(a) a hacer cualquier cosa para ser un emprendedor. | 0,710 | | |
| Haré todo lo posible para crear y gestionar mi propio negocio. | 0,669 | | |
| Gestionar la innovación dentro de un negocio. | 0,802 | | |
| Ser un líder y comunicador. | 0,721 | | |
| Crear una red de contactos profesionales. | 0,779 | | |
| Comercializar una nueva idea o desarrollarla. | 0,835 | | |
| Administrar/Gestionar exitosamente un negocio. | 0,763 | | |

(KMO=0,845 X2Bartlett (28) = 3934,471; p<0.000; Varianza total explicada 63,971)

**Resultados del Análisis Factorial del Intención Emprendedora**

| | Valor Propio | Varianza Explicada | Fiabilidad |
|---|---|---|---|
| **FACTOR 1: Intención Emprendedora** | | 0,881 | 73,741 |

| | |
|---|---|
| Estoy dispuesto(a) a hacer cualquier cosa para ser un emprendedor. | 0,766 |
| Mi meta profesional es llegar a ser emprendedor(a). | 0,884 |
| Estoy decidido(a) a crear una empresa en el futuro. | 0,883 |
| Tengo la firme intención de crear un negocio algún día. | 0,876 |
| Cuando hago planes, casi siempre estoy seguro de que los voy a cumplir. | 0,808 |
| Tengo muy claro cómo va a ser mi vida. | 0,783 |
| Una carrera profesional como emprendedor me resulta atractiva. | 0,859 |
| Ser emprendedor implicaría grandes satisfacciones para mí. | 0,840 |
| (KMO=0,856; X2Bartlett (28) = 6447,710; p<0.000; Varianza total explicada73,741) | |

## Análisis de regresión multivariado con efecto mediador

**Paso 1. Análisis de Regresión Múltiple entre los Factores de Contexto yla Intención Emprendedora**

| Variables Independientes: | *B* | *Beta Std.* | *T* | *P* | *R* | *$R^2$* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FACTOR 2: Motivos Personales | 0,233 | 0,408 | 6,361 | 0,000 | 0,451 | 0,203 | 25,908 | 0,000 |
| FACTOR 3: Contexto Universitario | 0,085 | 0,122 | 1,906 | 0,047 | | | | |
| Variable Dependiente: | FACTOR 1: Intención de Emprender (IE) | | | | | | | |

**Paso 3. Análisis de Regresión Múltiple entre los Factores del Contexto, Actitud Emprendedora e IE**

| Variables Independientes: | *B* | *Beta Std.* | *T* | *P* | *R* | *$R^2$* | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FACTOR 2: Motivos Personales | 0,047 | 0,067 | 1,213 | 0,226 | 0,647 | 0,419 | 48,563 | 0,000 |
| FACTOR 3: Contexto Universitario | 0.050 | 0,041 | 1,330 | 0,181 | | | | |
| FACTOR 4: Actitud Emprendedora | 0,485 | 0,504 | 8,660 | 0,000 | | | | |
| Variable Dependiente: | FACTOR 1: Intención de Emprender (IE) | | | | | | | |

# IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS EM COMPETIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO

*HÉRMANI MAGALHÃES OLIVENSE DO CARMO*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS / UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO*

*( HERMANI_RECORD@HOTMAIL.COM)*

*LUIS ALBERTO CCOPA IBARRA*

*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO*

*RENATO LUÍS ARTIFON*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO / UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO*

*DAIANA TEREZA VORTMANN*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO*

**RESUMO**

As competições de empreendedorismo são recentes no Brasil e são poucos trabalhos que abordam sua dinâmica. Não identificamos na literatura a relação existente entre competições de empreendedorismo e a identificação e exploração de oportunidades de negócios. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar a percepção de pessoas envolvidas com competições de empreendedorismo sobre identificação e exploração de oportunidades de negócios. Com a finalidade de compreender as iterações entre oportunidades de negócio e competições de empreendedorismo, foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturada, para levantar as perspectivas de três diferentes atores dentro destas competições realizadas no Brasil: 4 participantes, 4 organizadores e 4 mentores. Todas as entrevistas foram transcritas e codificadas através do software Atlas.ti versão 7, e a partir da codificação de todas estas entrevistas foram realizados mapas de relações

entre as unidades de significado e comentários que suportam cada uma destas unidades. Os resultados apontam para uma tênue correlação entre a abertura de novos negócios e competições de empreendedorismo. Um dos achados que se mostrou mais evidente para a geração de novas oportunidades é o *networking* proporcionado pelas competições.

## ABSTRACT

The competitions of entrepreneurship are recent in Brazil and few works that approach their dynamics. We did not identify in the literature the relationship between entrepreneurial competitions and the identification and exploration of business opportunities. Thus, this work aims to analyze the perception of people involved with entrepreneurial competitions about identification and exploration of business opportunities. In order to understand the iterations between business opportunities and entrepreneurial competitions, a semi-structured interview script was drawn up to raise the perspectives of three different actors within these competitions in Brazil: 4 participants, 4 organizers and 4 mentors. All interviews were transcribed and coded using the software Atlas.ti version 7, and from the coding of all these interviews were made maps of relations between the units of meaning and comments that support each of these units. The results point to a tenuous correlation between the opening of new businesses and entrepreneurship competitions. One of the findings that was most evident for the generation of new opportunities is the networking provided by the competitions.

## INTRODUÇÃO

A pesquisa em empreendedorismo acumulou um grande corpo de conhecimento sobre os antecedentes, e consequências da ação empreendedora. É comum ouvir dizer que o empreendedorismo é a chave para uma sociedade mais próspera, ou seja, onde afloram as idéias e as oportunidades de empreendimento, e onde espíritos empreendedores livres e voluntários promovem a inovação em contextos competitivos de livre mercado. (Weisz, Vassolo, Mesquita & Cooper, 2010).

Se considerarmos que os membros de uma sociedade têm percepções e interesses diferenciados, a leitura deste posicionamento nos remete a oportunidades em larga escala, exigindo do potencial empreendedor forte percepção e criatividade para empreender ações de modo a satisfazer as necessidades requeridas. Tais necessidades são frutos das diferenças crenças e diferentes percepções dos recursos (Kirzner, 1997). Este turbilhão de crenças, percepções e interesses diversos é o cenário perfeito para um empreendedor atento.

Diante disso, conhecer a dinâmica regional de dado espaço, atentar ao ambiente e entorno objetivar a melhoria de vida da sociedade local, são atitudes que buscam identificação e posterior exploração das oportunidades. Ao analisar o ambiente, potencialidades e fragilidades serão evidenciadas, o que por vez demonstrará possibilidades e intervenções para adequação. Para tanto, logo no início da análise, deve-se envolver o cidadão, uma vez que os impactos das intervenções, mesmo que com certa demora, serão sentidos por estes, ou seja, deve-se buscar compreender e utilizar o conhecimento de modo a efetivar as ações, agregando valor a vida diária da sociedade, com menores efeitos colaterais possíveis.

As competições de empreendedorismo se apresentam como uma das formas de identificação de oportunidades que vem se espalhando mundo afora. Para Russell, Atchison e Brooks (2008),as competições de empreendedorismo foram estabelecidas para fornecer um estímulo para a criação de novos empreendimentos e para capturar as ideias, talentos e potencial na comunidade, especialmente em estudantes universitários. Muitas competições não só proporcionam a oportunidade de ganhar investimento para iniciar novos empreendimentos, mas também desenvolvem as habilidades empreendedoras dos participantes e fornecem contatos necessários para que esses novos empreendimentos sejam bem sucedidos.

Weisz et al. (2010) relatam que os empreendedores muitas vezes testam suas ideias de várias maneiras, incluindo concursos de plano de negócios. Tais competições, muitas vezes, funcionam como mercados de oportunidades, onde os investidores e as instituições de apoio buscam por boas ideias que retornam uma imensa combinação de alternativas de compensação de capital, alegria pessoal, prestígio e riscos.

Diante do exposto, nós (autores) que as competições de empreendedorismo, realizadas no Brasil, possuem a capacidade de estimular pessoas a empreender. Mas, será que os resultados apontam isso? Se não, o que está de fato acontecendo? Não encontramos respostas para estas questões em trabalhos nacionais. Desta forma, o objetivo deste trabalho é analisar a percepção de pessoas envolvidas com competições de empreendedorismo sobre identificação e exploração de oportunidades de negócios. Para isso, realizamos um levantamento da literatura internacional e fomos a campo conversar com organizadores, participantes e mentores, envolvidos em competições de empreendedorismo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Zahra (2008), a discusão sobre a origem das oportunidades despertou um interesse significativo entre os pesquisadores do empreendedorismo, que têm debatido se as oportunidades são descobertas ou criadas. Contudo, muitas vezes negligenciam a importância das variáveis contextuais que estimulam, moldam e definem o ato empreendedor.

A experiência anterior do indivíduo é possivelmente uma das influências mais importantes do sucesso do novo negócio (Cooper, 1981), embora a falta não impossibilite boa *performance*, bem como sua existência pode não ser necessariamente suficiente. Em geral, a experiência é considerada importante e essencial para construção de suas competências gerenciais. No entanto, Starr e Bygrave (1991) argumentam que os empreendedores poderiam sofrer do que eles se referem como a responsabilidade da "mesmice" quando iniciam um novo empreendimento, seja por excesso de confiança, ou

relutância em mudar de estratégia outrora bem-sucedida, não considerando que as condições atuais mudaram.

Baron e Shane (2010, p. 12) sugerem uma estrutura conceitual para entendermos o empreendedorismo não com um evento único, mas "como um processo que se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas, mas intimamente relacionadas". As fases desse processo são:

**Reconhecimento de uma oportunidade**: o processo empreendedor começa quando uma ou mais pessoas reconhecem uma oportunidade.

**Decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais**: nesse momento, a decisão inicial de fazer algo efetivo em relação à ideia ou à oportunidade se faz necessária, reunindo os recursos necessários (humanos, financeiros e informações básicas).

**Lançar um novo empreendimento**: com os recursos reunidos, o novo empreendimento pode ser lançado.

**Construir o sucesso**: embora a transição entre uma ideia e uma empresa em atividade seja um grande progresso, é apenas o início de outra importante fase do processo empreendedor: administrar um novo empreendimento e transformá-lo em uma empresa lucrativa e em crescimento.

**Colher as recompensas**: nesta fase final, os fundadores escolhem uma estratégia de saída que lhes permita colher recompensas que ganharam pelo seu tempo, esforço e talento.

Complementar à essas fases, Baron e Shane, (2010) acrescentam que, as fases deste processo, são influenciadas por variáveis de nível individual (micro), variáveis de nível interpessoal ou grupal e as variáveis de nível social (macro).

## COMPETIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO

As competições de empreendedorismo são recentes no Brasil. Segundo Lima et al (2011), a primeira competição realizada no país foi a FGV Latin Global Moot Corp, depois

renomeada como Venture Labs Investment Competition, organizada pelo Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios – CENN, da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, desde 2001. A partir de então, mais competições começaram a ser trazidas de outros países para o Brasil como o Idea2Product, Startup Weekend, Hackathon, Ideation. Seguindo esta tendência, O Sebrae desenvolveu o Desafio Universitário Empreendedor, competição direcionada para alunos de graduação de qualquer instituições de ensino superior, e o Senac/SP o Empreenda!, para alunos do Senac do estado de São Paulo. Outras instituições também desenvolveram suas próprias competições, foi o caso do Instituto de Tecnológico de Aeronáutica (ITA Challenge), da Unicamp (Inova) e da USP (Ser Empreendedor). A maior parte das competições realizadas, tanto no Brasil como em outros países, focam em tecnologia e inovação.

A literatura acadêmica é escassa quando se fala em competições de empreendedorismo e não é específica ao relacionar as competições com a identificação e exploração de oportunidades. Ao consultar a base de artigos do Google Scholar, encontramos oito artigos sobre este assunto, utilizando os termos "entrepreneurial competition", "entrepreneurship competition" e "business plan competition". Este trabalho adota como padrão o termo 'competições de empreendedorismo' para estes tipos de competição. O quadro 1 sintetiza as principais contribuições dos artigos.

| Título | Autor (es) | Ano | Periódico | Contribuições |
|---|---|---|---|---|
| **Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition.** | **Der Foo, M., Wong, P. K., & Ong, A.** | 2005 | Journal of Business Venturing | O estudo fornece *insights* sobre os fatores que moldam a avaliação do empreendimento em estágios iniciais. Reforça que as universidades desempenham um papel importante no incentivo ao empreendedorismo e estão surgindo estudos sobre a importância da equipe em competições de plano de negócios. |
| The impact of entrepreneurs' oral 'pitch'presentation skills on business angels' initial screening investment decisions. | **Clark, C.** | 2008 | Venture Capital | Este estudo mostra que as habilidades de comunicação dos empreendedores e atributos pessoais influenciam a tomada de decisão do investidor. |
| The innovation | Wen, C. T., | 2007 | Internat | Este estudo utiliza a abordagem narrativa para investigar o processo de inovação de |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| process of entrepreneurial teams in dynamic business plan competition: From sense-making perspective | & Chen, Y. W. | | ional Journal of Technology Managemen t | equipes empreendedoras em competição de plano de negócios e seu processo de tomada de sentido (sense-making process). |
| **Business plan competitions in tertiary institutions: encouraging entrepreneurship education.** | **Russell, R., Atchison, M., &Brooks, R.** | 2008 | ***Journal of Higher Education Policy and Management*** | As competições de planos de negócios, embora visando primordialmente a criação de *startups*, serviram para fornecer uma gama de benefícios para os participantes, o mais importante é o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, o acesso aos mentores, oportunidade de networking e maior propensão ao risco. |
| Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. | Chen, X. P., Yao, X., & Kotha, S. | 2009 | The Academy of Managament Journal | Foi Investigado em que medida a percepção de paixão de um capitalista de risco (*Venture Capitalist*) exibido pelos empreendedores em competições de planos de negócios influencia suas decisões de investimento. A paixão empresarial foi definida como o estado afetivo intenso do empreendedor que comporta manifestações cognitivas e comportamentais de alto valor pessoal. |
| Diversity and social capital of nascent entrepreneurial teams in business plan competitions. | Weisz, N., Vassolo, R. S., Mesquita, L., & Cooper, A. C. | 2010 | Manage ment Research: Journal of the Iberoameric an Academy of Managemen t | Os autores examinaram a influência da diversidade de membros da equipe e do capital social interno no desempenho do projeto, no contexto de competições de planos de negócios. As equipes com níveis mais altos de diversidade funcional alcançaram um melhor desempenho na elaboração do plano de negócio. |
| **"Making an impact": a profile of a business planning competition in a university.** | **Jones, A., & Jones, P.** | 2011 | **Education+ Training** | Os resultados do trabalho revelam que a competição de empreendedorismo proporcionou aos alunos da Glamorgan Business School (Reino Unido) um significativo aperfeiçoamento nas habilidades gerais de uma empresa, incluindo o trabalho em equipe, liderança, comunicação e habilidades específicas de negócios, como vendas e comportamento de marketing. |
| Capacity building to advance entrepreneurship education: Lessons from the teen entrepreneurship competition in Hong Kong. | Wai Mui Yu, C. | 2013 | **Education+ Training** | Estudo de caso sobre a TEC (Teen Entrepreneurship Competition), realizado entre 2003 e 2010 em Hong Kong para promover a educação empreendedora nas escolas de ensino médio. Os autores relatam três importantes objetivos alcançados pela TEC: i) avança da formação do caráter no nível individual; ii) avanço na contrução de parcerias no nível institucional; e iii) e o avanço da responsabilidade social. |

**Quadro 1. Quadro teórico sobre competições de empreendedorismo**

**Fonte: elaborado pelos autores.**

Nas competições de empreendedorismo é comum uma pessoa obter *insights* sobre uma ideia, e esse indivíduo deve atrair uma equipe para a materializá-la, assim, membros da equipe trazem consigo informações, experiências, bem como conhecimento técnico e de gestão. (Der Foo, Wong & Ong, 2005). O estudo de Wen e Shen (2007) fornece uma contribuição interessante para as competições de empreendedorismo, utilizando a abordagem narrativa e processos de tomada de sentido (*sense-making process*). Assim como Deer Foo, Wong e Ong (2005), Wen e Shen (2007) ressaltam a importância da universidade na realização de competições de empreendedorismo e os ganhos que os alunos obtêm com estes eventos, por exemplo: experiências valiosas como criação e desenvolvimento de equipes, capacidade de enfrentar grandes incertezas do meio ambiente.

Um das etapas mais importante das competições de empreendedorismo é a apresentação da ideia para uma banca de avaliação. Esta banca é geralmente composta por investidores e pessoas que possam avaliar o real potencial da ideia. Clarck (2008) afirma que os comentários sobre as apresentações dos emprendedores, em competições, se concentraram em questões relacionadas à clareza, compreensão e estrutura, em nível de informações fornecidas, às características pessoais dos empreendedores, à sua capacidade de se venderem e às suas oportunidades de investimento.

Competições de empreendedorismo exigem altos níveis de comprometimento das intituições de ensino superior. No entanto, todas as escolas de negócios precisam fornecer aos seus graduados um conjunto de habilidades únicas e relevantes para atender às exigências das economias do século XXI. Para sobreviver no ambiente educacional atual universidades e escolas de negócios devem produzir empreendedor mental graduados que atendam às necessidades de seus mercados de trabalho. (Jones & Jones, 2011).

## MATERIAIS E MÉTODOS

Com a finalidade de compreender com maior profundidade as iterações entre oportunidades de negócio e competições de empreendedorismo, foi estruturado um roteiro de entrevista semi-estruturada para levantar as perspectivas de três diferentes atores dentro destas competições; 4 participantes, 4 organizadores e 4 mentores de competições de empreendedorismo realizadas no Brasil. Moraes (1999) traz três grandes marcos para a análise de discurso como fases estruturantes:

Relato ingênuo

Nesta fase o pesquisador deve buscar registrar as informações de acordo com o objetivo da pesquisa. Está diretamente relacionada à qualidade das perguntas, que devem abrir espaço para discussão e não apenas respostas monossilábicas para que possa ser extraído um comportamento e também podem ser anotadas atitudes e reações às respostas.

Identificação de atitudes

Nesta fase deve-se avaliar o conteúdo da entrevista com a finalidade de entender atitudes, se atentando para extrair as unidades de significado mais importantes sem perder o foco de análise do objetivo central da discussão. Nesta fase os conjuntos de pessoas, grupos ou atitudes são as referencias para serem avaliadas posteriormente.

Interpretação

O último passo da análise, organizar as informações de todas as entrevistas e propor a partir das relações geradas quais comportamentos são compartilhados no grupo de entrevistados e quais são perspectivas individuais. Esta análise não deve ser feita com o sentido de generalização do conceito ou relação encontrada na análise.

Atendendo ao modelo proposto a condução da análise de discurso foi realizada a partir de três roteiros de entrevista. Estes roteiros incluem perguntas abertas sobre a motivação de participar, motivação em organizar, legado e oportunidades de negócio geradas.

Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e depois codificadas através do software Atlas.ti versão 7, e a partir da codificação de mapas de relações entre as unidades de significado e comentários que suportam cada uma destas unidades foram desenvolvidos

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

As redes foram separadas em diferentes focos para facilitar a interpretação. Inicialmente, será apresentada a rede de motivação para participar deste tipo de evento.

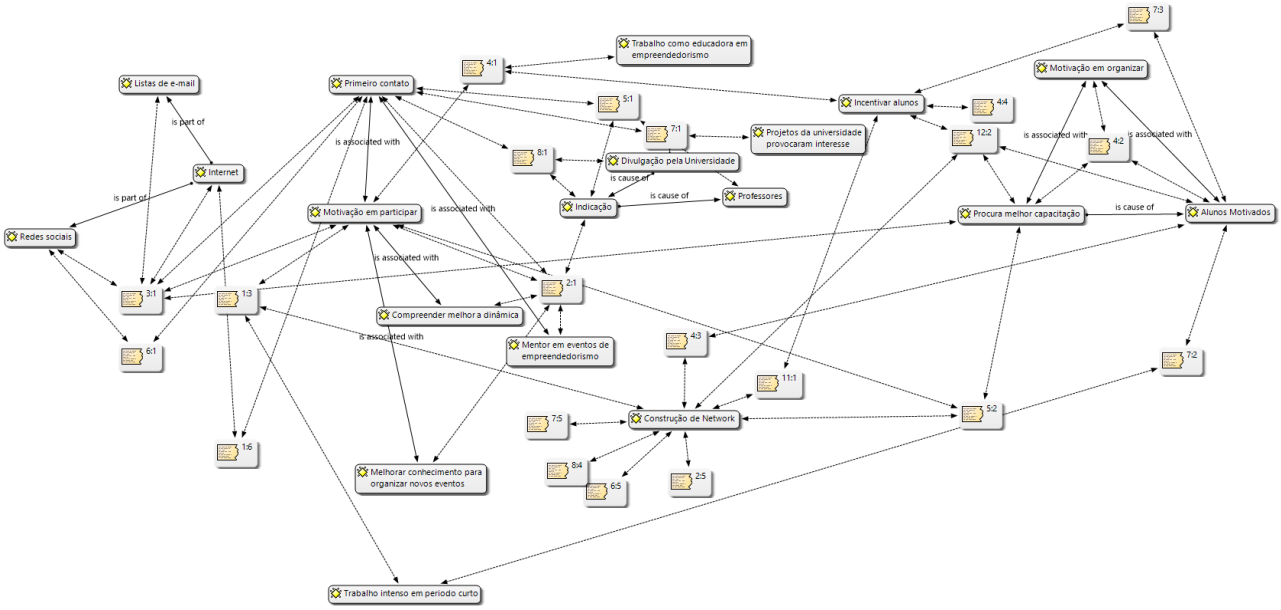



Figura 1: Rede de motivação para participar

As três unidades de análise mais suportadas por comentários nas entrevistas foram: construção de *networking*, alunos motivados, procurar melhorar a capacitação. Observa-se um consenso entre as respostas, destacando a importância da participação, vinculada com a procura de construção de *networking*, de aprendizado para melhor capacitação, além da influência positiva por alunos motivados em edições anteriores.

A segunda rede, motivação em organizar eventos, são apresentados conteúdos das entrevistas com quatro organizadores. Há consenso entre todos os organizadores que o principal foco é motivar alunos, a segunda palavra chave mais repetida foi a inquietação sobre o modelo de ensino tradicional e a terceira estimular alunos a pensar fora da caixa.

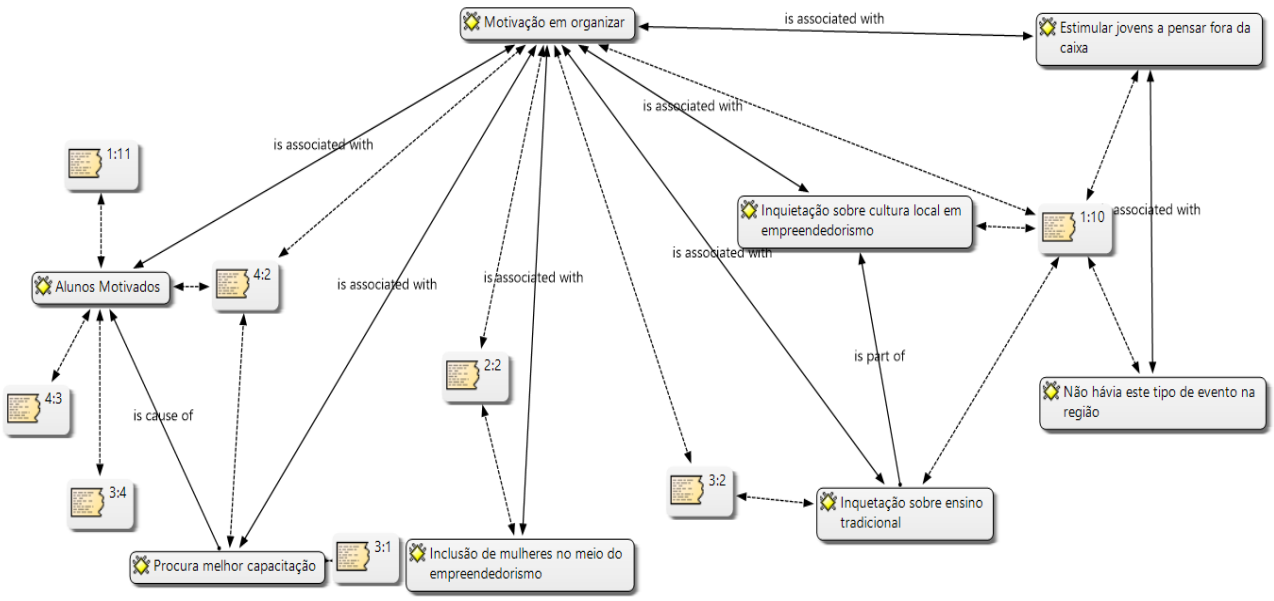



Figura 2: Rede de motivação para organizar

A terceira rede, Legado repete algumas unidades como alunos motivados, que possui forte presença nas entrevistas, construção de *networking*, incentivar autoconhecimento, incentivo a diversificação de negócios locais e incentivar cultura local.

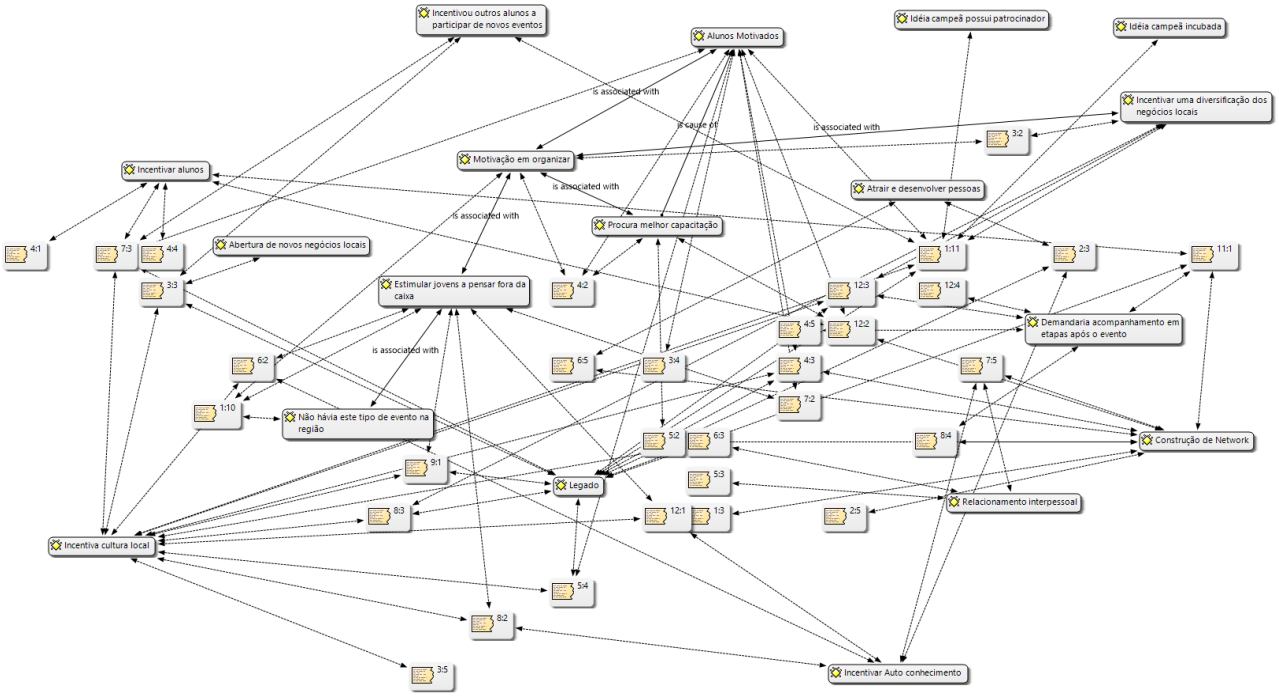



Figura 3: Rede de legado do evento

O legado influenciou muitos a organizar novos eventos, mas principalmente teve como objetivo a construção de *networking,* o impacto na cultura local e, como consequência, incentivar a diversificação de negócios na região.

A rede de oportunidade de negócios apresenta quatro unidades impactantes, a primeira novamente formação de *networking*, a segunda o incentivo à cultura local, ambas já apresentadas anteriormente; Ideias com potencial de mercado demandaria acompanhamento após o evento e poucos dão continuidade após o evento.

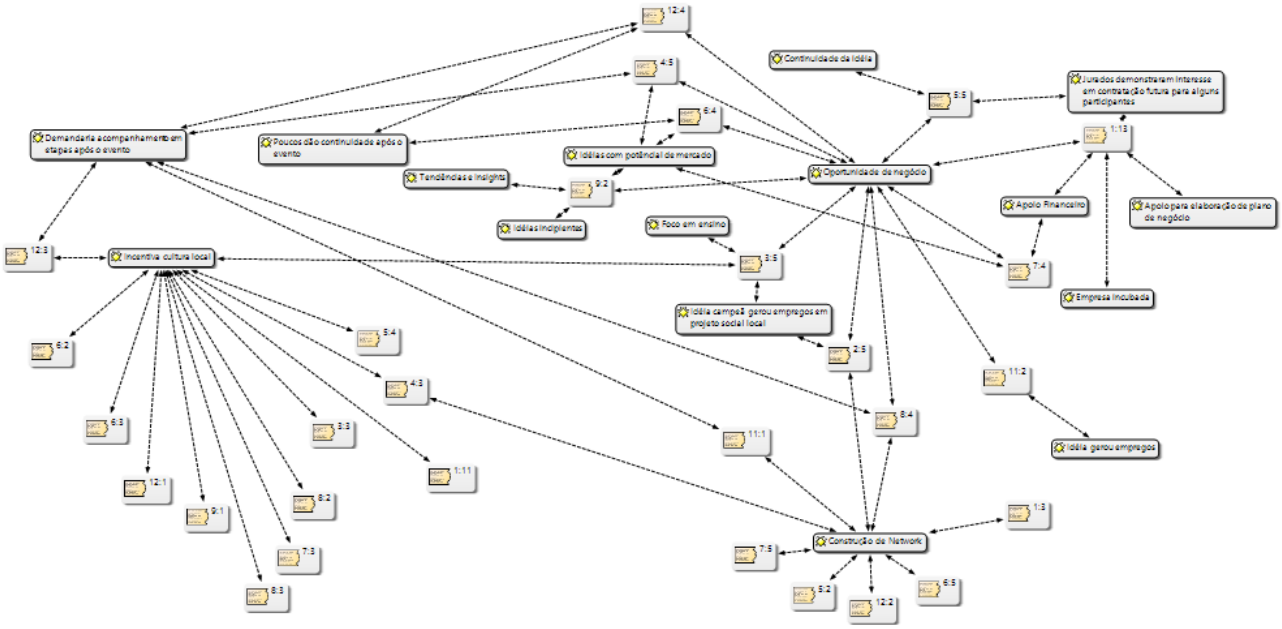



Figura 4: Rede Oportunidade de negócio

Esta rede indica que apesar de existirem ideias com potencial de mercado, a minoria é efetivamente aplicadas após o evento. O desenvolvimento da cultura local é feito, porém para desencadear o desempenho seria necessário um acompanhamento após o evento e que ainda assim, um dos maiores fatores de interesse e novas oportunidades, se dão por meio da construção de *networking*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após avaliação do conjunto de redes e construções observadas, apesar do intuito de gerar novos negócios ao estimular novos empreendedores, dos projetos trabalhados durante as competições de empreendedorismo, poucos são efetivamente sobrevivem após o

evento. Porém, existe um efeito de modificação na cultura local através da motivação e aprendizagem gerada durante o evento. Isto tem o potencial de diversificar as atividades no ambiente local, porém, demandaria um acompanhamento diferente após o término do evento. Um dos fatores que se mostra importante e que permeia desde a motivação em participar até como fator importante para a geração de novas oportunidades é o *networking* gerado.

Os resultados da pesquisa se mostraram convergentes com os trabalhos de Russell, Atchison e Brooks (2008), cujos contextos educacionais das competições de empreendedorismo se voltam para a aprendizagem de ação como também para a aprendizagem integrada ao trabalho com participantes. São eles que gerenciam seu próprio aprendizado por meio da escolha das experiências oferecidas a eles no ambiente da competição. Os jurados das competições consideram o mérito da ideia em termos da expressão e relevância do mercado e moeda, sua lógica e viabilidade comercial, em vez da disciplina, nível ou setor dos participantes. O julgamento ocorre no contexto do mercado e não no contexto da instituição.

Uma vez que são geradas ideias com potencial de mercado, que todos os participantes se tornam mais capacitados para empreender, formam-se redes de relacionamento. Existe uma tênue correlação com a abertura de negócios com competições de empreendedorismo; mas não por que exclusivamente os participantes saem deste evento aptos para empreender, mas sim por que ao longo do tempo o ambiente se torna propício pelo desenvolvimento de uma cultura local e de uma construção forte de *networking* para os envolvidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baron, R. A., & Shane, S. A. (2010). *Empreendedorismo-uma visão do processo*. Cengage Learning Edições Ltda..

Chen, X. P., Yao, X, & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding

decisions. *Academy of Management Journal,* 52(1), 199-214.

Clark, C. (2008). The impact of entrepreneurs' oral 'pitch'presentation skills on business angels' initial screening investment decisions. *Venture Capital*, *10*(3), 257-279.

Cooper, A. C. (1981). Strategic Management: New Ventures and Small Business. *Long Range Planning*, 14(5), 39–45.

Der Foo, M., Wong, P. K., & Ong, A. (2005). Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. *Journal of Business Venturing*, *20*(3), 385-402.

Kirzner, I. 1997. Entrepreneurial discovery and the competitivemarketprocess: An Austrian approach. J. Econom. Lit. 35 60–85.

Jones, A., & Jones, P. (2011). "Making an impact": a profile of a business planning competition in a university. *Education+ Training*, *53*(8/9), 704-721.

Lima, E., Lopes, R. M. A., Nassif, V., Silva, D. (2011). Intenções e Atividades Empreendedoras dos Estudantes Universitários – Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2011. Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo, PMDA-UNINOVE. *Caderno de pesquisa*, n. 2011-01. São Paulo: UNINOVE.

MORAES, R. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7–32, 1999.

Russell, R., Atchison, M., & Brooks, R. (2008). Business plan competitions in tertiary institutions: encouraging entrepreneurship education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *30*(2), 123-138.

Starr, J. & W. Bygrave. (1991). The Assets and Liabilities of Prior Start-Up Experience: An Exploratory Study of Multiple Venture Entrepreneurs', in Churchill et al (ed) Frontiers of Entrepreneurial Research 1991. Babson College: Ma, 213–27.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Enterpreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, Jan., pp. 217-226

Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *2*(3), 243-257.

Wai Mui Yu, C. (2013). Capacity building to advance entrepreneurship education: Lessons from the teen entrepreneurship competition in Hong Kong. *Education+Training*, *55*(7), 705-718.

Weisz, N., Vassolo, R. S., Mesquita, L., & Cooper, A. C. (2010). Diversity and social capital of nascent entrepreneurial teams in business plan competitions. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *8*(1), 39-63.

Wen, C. T., & Chen, Y. W. (2007). The innovation process of entrepreneurial teams in dynamic business plan competition: From sense-making perspective. *International Journal of Technology Management*, *39*(3-4), 346-363.

# APRENDIZAJE POR AUTO GESTIÓN MÁS ALLÁ DEL AULA DE CLASES TRADICIONAL RESUMEN

*NORMA ORTIZ*

*UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO,RECINTO DE MAYAGUEZ*

*NORMA.ORTIZ@UPR.EDU*

Este trabajo presenta dos ejemplos de aprendizaje por auto gestión (learning by doing) donde jóvenes universitarios de los cursos de Mercadeo aplican lo que aprenden en el aula de clases. En primer lugar se resalta la interrelación que ocurrió entre los alumnos de cuatro secciones de distintos cursos y el trabajo de equipo que resultó en la apertura de una empresa que actualmente está operando. Huella Colegial, Inc. se ha convertido en un lugar de reunión para personas con discapacidad auditiva, es centro de tertulias y presentaciones de libros, campamentos de verano y sobre todo les ofrece la primera oportunidad de empleo a jóvenes universitarios. Es la primera incubadora de negocios para jóvenes en el Centro Urbano de Mayagüez, Puerto Rico. Esta gesta de emprendimiento, motivó a 86 estudiantes de distintas secciones a crear una empresa estudiantil en el2011.

En segundo lugar, presentamos Expo Ideas RUM, un evento organizado por estudiantes de los cursos de Mercadeo Básico (Merc.3115), donde se desarrollan y exponen ideas de negocios innovadoras. En el 2017 celebraremos la 6ta edición del evento.

Hemos aprendido que la perseverancia rinde frutos y que para obtener el éxito hay que mantenerse a pesar de los obstáculos, tener pasión, dedicación y Fe.

## INTRODUCCIÓN

El aprendizaje por auto gestión (learning by doing) ha sido la estrategia que hemos aplicado a lo largo de nuestra carrera con estudiantes sub graduados en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez. Todos los estudiantes han trabajado con proyectos experienciales para aplicar losconceptos aprendidos en el curso. Cuando comencé a

trabajar en la Universidad de Puerto Rico con estudiantes sub graduados o de pre grado, sabía que para enriquecer el proceso de aprendizaje, los estudiantes deberían tener una experiencia, donde pudieran poner en práctica toda teoría que aprendieran de los libros. Desde 1982 todos los alumnos de los cursos que dicto han trabajado en un proyecto experiencial donde aprendían haciendo. Nunca antes había estado expuesta a esta teoría; sólo seguía mis instintos sobre cómo enseñar en el nivel de educación superior sub graduado para mejorar el aprendizaje de los alumnos. En mayo de 2011, con 107 estudiantes organizamos el Festival **Colegio Somos Todos**, para celebrar los 100 años de historia de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez (RosaML,2011). Los estudiantes organizaron un evento para la comunidad, y a la vez contribuyeron con la celebración de los cien años del Recinto de Mayagüez, de la UPR. Este evento de aprendizaje por auto gestión fue la base para la creación de otros proyectos que involucraban estudiantes de múltiples secciones de varios cursos. En octubre de 2011, con la colaboración de 86 estudiantes, desarrollamos un Café- Teatro en el Centro Urbano de Mayagüez, PR. Esta fue una experiencia enriquecedora para los estudiantes que se involucraron, donde compartían sus habilidades y destrezas. El resultado fue la apertura de una empresas social que aún está operando, sirve como incubadora para las ideas de negocios de los estudiantes universitarios y es también una herramienta para la revitalización del centro del Pueblo de Mayagüez (Rosa ML, 2011). Simultáneamente, los estudiantes participantes del proyecto desarrollaban su mentalidad empresarial aplicando conceptos en una plataforma real, donde asumían riesgos, y vivían experienciasreales.

Al involucramos en la aventura de gestar una empresa estudiantil nos movió el deseo de provéeles a los estudiantes la oportunidad de tener un laboratorio donde pusieran en práctica los conceptos a los que estaban expuestos en el salón de clases. Nuestra finalidad es servir comopuente entre los programas académicos y la vida real, proveyendo un espacio donde se puedan incubar ideas prometedoras.

Mayagüez es una ciudad universitaria localizada en el área oeste de Puerto Rico y cuenta con el Recinto de la Universidad de Puerto Rico más importante en el área de ingeniería y agricultura (Narvaez,2011). Actualmente, el recinto de Mayagüez cuenta con una matrícula de estudiantes de 12,771 para el año 2015-16 sin incluir al personal docente y no docente. (UPRM, 2014-15) Estos datos reflejan una gran cantidad de jóvenes que viven o circulan por Mayagüez a los cuales hay que emplear o de lo contrario abandonaran la isla en búsqueda de un mejor futuro. Sin embargo, a pesar de haber cumplido 105 años en Mayagüez, no había un lugar que integrara la comunidad y la actividad académica. Esa falta de integración nos abrió las puertas para diseñar un café – teatro donde el visitante pudiera relajarse y adquirir artículos relacionados al Recinto de Mayagüez. Es así que nace Huella Colegial, como un proyecto estudiantil que surgió del salón de clases entre estudiantes sin previa experiencia práctica, salvo la teoría que se aprende de los libros.

**OBJETIVOS**

Presentar ejemplos aplicando el aprendizaje por auto gestión en cursos de mercadeo en la UPRM.

Presentar la metodología usada para lograr interrelación positiva entre diversos grupos de estudiantes que culminó con la creación de una empresa estudiantil en el 2011 y con la celebración de un evento semestral llamado Expo Ideas, RUM desde el2014.

Compartir las lecciones aprendidas en la aplicación del Aprendizaje por AutoGestión.

**MARCOTEÓRICO**

"Dar a los alumnos algo que hacer, no algo que aprender; Y el hacer es de tal naturaleza que exige pensamiento; el aprendizaje resulta atural. "John Dewey"Tradicionalmente, un maestro se ubica delante de un grupo de estudiantes que

están todos sentados en filas. El maestro suele ser el proveedor de información y el trabajo de los estudiantes es recibir esta información y luego reproducirla en alguna forma de prueba escrita. Por el contrario en un aula basada en el aprendizaje por auto gestión, replicando las ideas de John Dewey, puede que un profesor proporcione información de contenido de fondo, pero también se podrá observar a los estudiantes trabajando en grupos, explorando diferentes conceptos dentro del contenido. Habrá mucha conversación y mucha colaboración. Además de ver una prueba escrita, también se puede observar proyectos del estudiante, presentaciones, y otras técnicas diferenciadas de la evaluación (Jordan,Adam).

Iniciamos la investigación sobre el aprendizaje por auto gestión para etiquetar el trabajo que hacíamos con estudiantes en el Colegio de Administración de Empresas desde el 1985. Después de la apertura de Huella Colegial, todos los alumnos de los Cursos de Mercadeo que dicto han estado trabajando en un evento llamado Expo Ideas RUM, también organizado por los alumnos, donde presentan sus ideas de negocio a inversionistas y medios de comunicación. Estas ideas de negocios surgen luego de estudiar y aplicar la teoría que se aprende en el aula de clases. Aprender haciendo es una práctica exitosa que llevamos utilizando desde el 1985 para incentivar el aprendizaje. Cerca de 9,000 estudiantes que han tomado los cursos de mercadeo que dicto han estado involucrados en proyectos de auto gestión. Más de 500 estudiantes han participado en Expo Ideas RUM desde que iniciamos el evento en el semestre de agosto a diciembre del 2014. El 2 de mayo de 2016 se celebró la quinta edición del evento y estamos en el proceso de planificación de la 6ta edición. Cuando iniciamos la investigación sobre la teoría detrás del aprendizaje por auto gestión encontramos que aprender haciendo es una herramienta usada por otras áreas del aprendizaje; tal como ciencia. Los estudiantes que físicamenteexperimentan conceptos científicos los entienden profundamente y obtienen

mejores resultados en las pruebas de ciencia, según un nuevo estudio de U dirigido por Chicago. (Ingmire Jann, 2015).

En un estudio empírico de técnicas eficaces de enseñanza publicadas por el 'Journal of Effective Teaching", los autores examinaron la efectividad de cuatro técnicas de enseñanza (conferencias, demostraciones y actividades de clase) en el aula. Ellos encontraron que cada técnica ofrece diferentes beneficios para el instructor y los estudiantes, en una profundidad diferente de aprendizaje. Un artículo escrito por Randall Bass evalúa el paradigma de aprendizaje en la educación superior, y cito "¿Podemos seguir operando en el supuesto de que el currículo formal es el centro de la experiencia de pregrado?" Bass examinó la tensión entre una expansión del aprendizaje y los límites de las estructuras curriculares, y concluyó que este tema es intrínseco al paradigma del aprendizaje (Bass, 2012). En el artículo de 1995, "De la enseñanza al aprendizaje", Robert Barr y John Tagg surgieron que la educación superior se encontraba en una poderosa transición, pasando de un paradigma de instrucción a un paradigma de aprendizaje; desde ofrecer información hasta diseñar experiencias de aprendizaje y en los currículos, de ser una agregación de actividades separadas a convertirse en un diseño integrado. Barr y Tagg piensan que llevaría décadas para que la educación superior logre este cambio". (Barr&Tag, 1995).

Coincido con Randall Bass, cuando dijo," nuestra comprensión del aprendizaje está expandiéndose en formas que son al menos parcialmente incompatibles con las estructuras de las instituciones de educación superior. Además, estos acontecimientos ocurren al mismo tiempo que se pide a la educación superior que sea más responsable con lo que los estudiantes están aprendiendo. Irónicamente, estas presiones para la rendición de cuentas nos están haciendo simultáneamentemásreflexivosymáslimitadosenloqueentendemoscomoaprendizaje.Lapregunta que los líderes de las Universidades necesitan abordar es cómo reinventar el currículo para que se ajuste a este nuevo reto de aprendizaje. "(Bass, 2012)

## METODOLOGÍA

La metodología que hemos usado desde el festival Colegio Somos Todos (2011) y que ha sido replicada en todos los demás proyectos que comprenden estudiantes de múltiples secciones se resume de la siguiente forma:

Presentar los posibles comités en los que los estudiantes pueden participar, por ejemplo; Contabilidad, Promoción, Logística, Reclutamiento yAuspicios

Dividir a los estudiantes de cada sección en sub grupos de por lo menos 4 estudiantes que seleccionan en forma voluntaria pertenecer a los comités antesdescritos.

Seleccionar un líder de cada comité, lo que resulta en un comité timón compuesto por los líderes de cada comité por sección ycursos.

Establecer reuniones periódicas con los líderes de los comités de cada sección para formular la estrategia aseguir.

En el semestre de agosto a diciembre del 2011, atendimos cuatro secciones; dos de los cursos de Mercadeo Básico y dos de los cursos de Gerencia de Venta al Detalle, que se reunían los martes y jueves desde las 8:30 am hasta las 5:45pm. La sección 026(8:30am) de mercadeo básico con 28 estudiantes, la 066(12pm) del curso de Gerencia de venta al Detalle, con 15 estudiantes. La sección 096 (3pm) de Venta al Detalle con 15 estudiantes y la sección 106(4:30) del curso básico de mercadeo con 28 estudiantes. En cada sección del curso de mercadeo básico los estudiantes se dividieron en sub grupos compuesto de por lo menos cuatro (4) estudiantes que seleccionaban pertenecer a uno de los siguientes comités: contabilidad, reclutamiento, promoción,logísticayauspicios.LosestudiantesdelcursodeGerenciadeVentaalDetalle,se aubdividieron en sub grupos compuestos de por lo menos 4 estudiantes que participaban en uno de los siguientes comités: logística, inventario, promoción, diseño y atmosfera de la

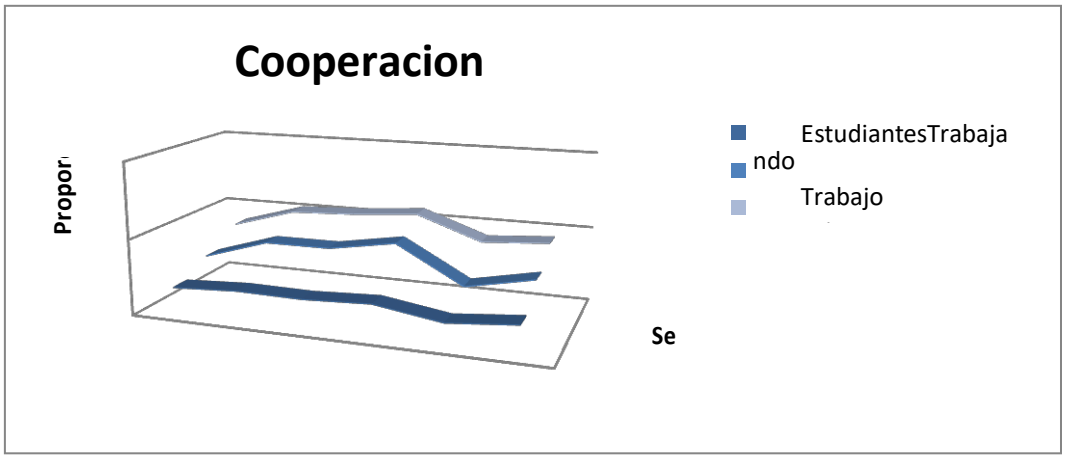
tienda. Los estudiantes del curso de Venta al Detalle trabajaron con el diseño interior de la tienda, su atmósfera, imagen y el desarrollo de la estrategia de ventas. Todos los estudiantes trabajaron para desarrollar un formato que diferenciara el negocio de la competencia y que lograra establecer una clara ventaja competitiva. Para integrar a todos los comités de las cuatro secciones, seleccionamos un líder de cada sub grupo de todas las secciones. Para evaluar el adelanto de cada grupo, coordinamos reuniones fuera del horario de clases donde tuviéramos representación de cada uno de las cuatro secciones. El equipo de diseño, asumió el liderazgo para acondicionar el local. Acudieron a otros estudiantes para solicitar ayuda, y en poco tiempo ya había un grupo que había pintado el local y se habían construido distintos espacios que le darían vida a la empresa. El equipo de logística trabajó con las horas disponibles de todos los estudiantes para asignarle un horario de trabajo en la tienda, lo que resultó en dos horas de trabajo voluntario por cada estudiante. El horario era en turnos de dos horas desde las 10am hasta las 10pm de lunes a viernes para ofrecerles la oportunidad a todos los estudiantes de trabajar en la empresa. Observamos en cada equipo, conductas similares. En algunos estudiantes, el reto de ver los resultados de su trabajo los motivaba a sobresalir. No tenía nada que ver con el promedio académico, eran cualidades creativas y de liderazgo que surgían de estudiantes aunque su promedio académico fuera deficiente. Otros estudiantes, aunque su promedio académico fuera excelente, mostraban dejadez y no se involucraban en ninguna tarea salvo que se les amenazara con que su calificación se vería afectada. La misma metodología fue aplicada en Expo Ideas RUM, con la variante de que el equipo organizador está compuesto por jóvenes voluntarios de los cursos de Mercadeo Básico (Merc. 3115). Expo Ideas surgió como resultado de uncampamento de verano en Huella Colegial para jóvenes de 14 a 16 años. Los jóvenes del campamento tenían que identificar oportunidades de negocios y desarrollar un concepto que atendiera una necesidad insatisfecha. Al finalizar la semana del campamento tenían que exponer sus ideas ante un panel de expertos en el

área de emprendimiento. El resultado fue extraordinario, lo que nos motivó a realizar la misma actividad pero con jóvenes universitarios. Iniciamos Expo Ideas en el semestre de agosto a diciembre del 2014 con la participación de dos secciones de Mercadeo Básico de 35 estudiantes cada sección y dos de los cursos de Gerencia de venta al detalle de 25 estudiantes cada sección. El equipo organizador del evento estuvo compuesto por estudiantes voluntarios de los cursos que atendía en ese semestre. Dividimos los estudiantes en sub grupos y ellos seleccionaban el equipo que deseaban pertenecer; logística, contabilidad, reclutamiento, promoción o auspicio. En el inicio del semestre, cuando se selecciona el equipo organizador, son muchos los estudiantes que voluntariamente desean participar en la coordinación de Expo Ideas. Más adelante en el semestre hemos observado una disminución en la participación del grupo organizador, prevaleciendo solo los líderes comprometidos con el evento (Rosa ML,2014).

## RESULTADOS

Huella Colegial,Inc.

A continuación se presenta una gráfica que presenta la participación de los estudiantes fundadores en las cinco semanas de iniciado el proyecto. Los estudiantes fundadores tenían la motivación de iniciar una empresa. Luego de terminado el semestre estos estudiantes dejan el proyecto y lo continúa otro grupo que tenía la encomienda de administrar lo que el grupo predecesor habíahecho




| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| %Estudiantes Trabajando | 0.686047 | 0.77907 | 0.755814 | 0.837209 | 0.569767 | 0.732558 |
| %Trabajo actual/Mínimo | 1.062539 | 1.597907 | 1.607074 | 1.9 | 0.944186 | 1.30407 |
| % Carga Real | 1.548785 | 2.051045 | 2.126282 | 2.269444 | 1.657143 | 1.780159 |

En la Gráfica provista, con sus correspondientes datos, se demuestran algunos resultados objetivos del desarrollo de Huella Colegial y la participación de los estudiantes. La proporción de horas trabajadas, voluntarias, sobre el horario mínimo de dos horas, excedió el 100% la mayor parte del tiempo, de nuevo sobreviviendo aun el final del semestre.

**OBSERVACIONES:**

La Cooperación de los estudiantes fundadores se mantuvo a lo largo de toda la duración del proyecto, y aún más, sobrevivió inclusive al final del semestre, la Semana5.

La proporción de horas trabajadas, voluntarias, sobre el horario mínimo de dos horas, excedió el 100% la mayor parte del tiempo, de nuevo sobreviviendo aun el final del semestre.

Dado de que no todos los estudiantes trabajaron, aquellos que si trabajaron tuvieron una carga adicional. Al comparar esta carga con la mínima necesaria de dos horas por estudiante, la proporción de horas trabajadas siempre superó el mínimo esperado.Luego del primer semestre de fundada la empresa, empezamos a enfrentar problemas

relacionados a la estructura de la experiencia práctica asociada a un curso básico que no contemplaba en su descripción inicial una experiencia en HuellaColegial.

Delegamos la función de contabilidad de la empresa en un Profesor del área de contabilidad que a su vez delegó el trabajo en un buen estudiante del área de contabilidad que no fue incentivado económicamente, ni con unacalificación.

En el tercer semestre de vida de la empresa, la presión se agudizó, lo que provocó protestas y malos entendidos por parte de los estudiantes. El Decano de la Facultad avaló a los estudiantes que protestaban, lo que puso fin a la colaboración de la Institución con laempresa.

Los estudiantes estaban aplicando conceptos, como lo demuestra el estado financiero del primer año de operaciones que fue preparado por el equipo de contabilidad, compuesto por estudiantes que tomaban el curso básico de Mercadeo y que eran participantes del proyecto. ( veranejos)

Desde su fundación en el semestre de agosto a diciembre del 2011 hasta diciembre del 2012 habían trabajado en Huella Colegial un total de 281 estudiantes que no contaban con experiencia práctica. Para la mayoría de estos estudiantes esta era su primera experiencia laboral en las áreas funcionales de la empresa y servicio alcliente.Expo Ideas RUM-

Observaciones

En el primer Expo Ideas RUM, (agosto-Diciembre, 2014) surgió un equipo de estudiantes voluntarios para organizar el evento que fue dividido usando la misma metodología que los estudiantes que fundaron Huella Colegial. (Rosas Mariam Ludin,2014)

El equipo de voluntarios que organizó el primer evento de Expo Ideas se redujo con el transcurrir del semestre de 25 estudiantes originalmente, a 15 que terminaron al final. El

equipo organizador que prevaleció hasta el final del evento mostró interés, entusiasmo y compromiso.

El primer Expo Ideas provocó la apertura de una Cafetería estudiantil en el primer piso del edificio del Colegio de Administración de Empresas, llamada Café Nuestro Coop y la exposición de 36 ideas de negocios en el lobby del edificio de Administración deEmpresas.

Expo Ideas se ha realizado en cinco ocasiones desde el 2014. Otros profesores del área de Mercadeo, Emprendimiento e Ingeniería se han integrado y más estudiantes se han unido para presentar sus ideas de negocios (Rosas Mariam Ludin,2016).

El semestre pasado se expuso un total de 66 ideas de negocios en el Coliseo Rafael Mangual. El evento fue reseñado por los medios de comunicación del país atrayendo a inversionistas. Para finales del 2017 está pautada la 6ta edición del evento. El equipo organizador está compuesto por los equipos de logística, reclutamiento, promoción y contabilidad.

Desde el 2014 más de 600 estudiantes han participado de Expo Ideas, lo que nos alienta a continuar forjando la mente del emprendedor. En los últimos eventos hemos desarrollado dos vertientes; los que solo tienen una idea y lo han hecho para cumplir con el requisito de laclase y los que realmente tienen una idea de negocios y desean ponerla en práctica o yatienen el negociooperando.

La participación en Expo Ideas de todos los estudiantes de los cursos de Mercadeo Básico es requerida para completar el curso, por lo que es compulsorio exponer su idea en el evento. El hecho de que la participación de todos los estudiantes sea requisito del curso, propicia que los que no están interesados en desarrollar una idea de negocio se sientan obligados a participar en ExpoIdeas.

## CONCLUSIONES

El aprendizaje por Auto gestión nos ha permitido desarrollar la empresa Huella Colegial, Inc. y establecer un evento en la facultad de Administración de Empresas llamado Expo Ideas RUM desde el 2014.

Huella Colegial se ha convertido en una empresa comunitaria localizada en el Centro Urbano de Mayagüez, Puerto Rico, enfocada en ofrecerles la primera experiencia laboral a jóvenes universitarios. En el año 2013, instituimos una Junta de directores compuesta por excelentes servidores públicos y profesionales de alto calibre humano. Algunos proyectos emblemáticos marcaron la ruta a seguir de Huella Colegial, como lo son los campamentos de verano para jóvenes emprendedores de 14- a 16 años. (quehagoconlosnenes.com), (youtube.com, 2014)

,(Ludim Rosa,2013),(Velez,2015) y atender la comunicad audio impedida (sorda) del área oeste de la Isla. Ya más de 300 estudiantes universitarios han adquirido su primera experiencia laboral en Huella Colegial y por lo menos dos han establecido su propio negocio, han replicado conceptos y han aprendido de nuestros errores para no cometerlos. Como resultado de las experiencias de emprendimiento en los campamentos de verano, hemos establecido en los cursos de mercadeo desde el 2014, el proyecto llamado Expo Ideas RUM donde losestudiantes

exponen ideas de negocios y desarrollan su plan. Nuestra visón es identificar ideas con potencial de desarrollo para incubarlas en Huella Colegial. De enero a mayo del 2016, estudiantes de la Facultad de Ingeniería de computadoras diseñaron un sistema para Huella Colegial que trabaja con el inventario y las transacciones en la caja registradora (POS system). En el semestre de enero a mayo del 2017 otro grupo de estudiantes de ingeniería está trabajando para integrar el inventario que hay en la tienda a la página web. La participación de estudiantes de último año de estudios en ingeniería de computadoras ha sido de gran ayuda para Huella Colegial, porque estos estudiantes

aplican sus conocimientos e identifican áreas donde ellos pueden colaborar en el mejoramiento de las operaciones de esta empresaestudiantil.

Hemos establecido un programa de Padrinos de Huella Colegial con el fin de recaudar fondos y le hicimos un acercamiento al Centro Comercial más grande de Puerto Rico para que nos permitiera estar algunos fines de semana y vender nuestros productos para obtener los fondos y poner en práctica el programa de talleres. Nos concedieron la oportunidad de estar con ellos cuatro fines de semana. Eso ha significado un paso de avance para Huella Colegial, así como la oportunidad que nos brindó Caribbean Cinemas de tener un anuncio en más de setenta salas de cine.

De estos esfuerzos experienciales se desprenden los siguientes logros:

Estudiantes de distintas Facultades están siendo empleados en Huella Colegial para obtener su primera experiencia laboral. Entre estas están la facultad de Administración de Empresas que luego del 2012 hemos contratado más de 35 estudiantes a tiempo parcial, de distintas áreas a saber; Contabilidad, Recursos Humanos, Finanzas, Mercadeo y Sistemas de Información. Dela facultad de Artes y Ciencias hemos tenido 3 estudiantes y de Ingeniería de Computadoras tuvimos 3 estudiantes el semestre pasado y 5 este semestre.

Hemos empleado a estudiantes de universidades privadas que necesitan adquirir experiencia práctica paragraduarse.

Huella Colegial sirve como un lugar de encuentro para la comunidad y losexalumnos.

El servir de lugar de reunión para la comunidad sorda del área oeste nos ha abierto un mundo de posibilidades para atender las necesidades en este segmento de la población que está ávido de ayuda.

Expo Ideas les permite a los estudiantes identificar una oportunidad en el mercado y plantearse una idea de negocios para atender el problema o la situación identificada. Nos mueve el deseo de forjar la mentalidad emprendedora y que los estudiantes vean que sus ideas sonrealizables.

En nuestra experiencia, la técnica de aprendizaje por auto gestión para aplicar los conceptos aprendidos en el aula de clases produce grandes satisfacciones y resultados impresionantes para los estudiantes que tienen la actitud correcta y están dispuestos a asumir riesgos; y para el profesor que se lanza a hacer cosas nuevas y a experimentar con técnicas innovadoras. Pero no siempre es sencillo, hemos aprendido que no a todos los estudiantes les gusta participar en proyectos experienciales. El reto es establecer un balance para aplicar esta estrategia solo con los estudiantes dispuestos a emprender. La interrogante que nos surge es, ¿Debemos lanzarle el reto de emprender solo a los que muestran interés, o debemos exponer a todos los estudiantes a tener estas experiencias?, ¿Cuál es el camino correcto; darles a todos la misma oportunidad ó dejarlos elegir si desean participar en proyectos de aprendizaje por autogestión?

Durante estos años, hemos recibido reconocimientos por los logros obtenidos en proyectos innovadores como lo son Huella Colegial y Expo Ideas, pero también hemos enfrentado los embates de la crítica negativa y la adversidad. En el principio todos los estudiantes participaban de forma voluntaria en Huella Colegial. Pasados tres semestres de vida de la empresa cambiamos la estrategia y reclutamos solo a los que estaban realmente interesados en obtener experiencia práctica. Hasta el momento todos los estudiantes del curso básico de Mercadeo participan en Expo Ideas. Estamos considerando cambiar la estrategia para que solo los que realmente deseen participar en el evento lo hagan.

Ante los retos que hemos enfrentado y como resultado de un proceso de introspección hemos decidido reevaluar lo que nos ha movido a aplicar técnicas de aprendizaje por auto

gestión. En el principio partimos de la premisa de que todos los estudiantes debían tener la misma oportunidad de aplicar los conceptos estudiados en clase de forma creativa y que pasaran por la experiencia práctica. Pero en estos momentos nos cuestionamos si verdaderamente todos los estudiantes están igualmente listos para enfrentar los retos que exigen las técnicas de aprendizaje por auto gestión.

En todos estos años hemos perseverado a pesar de los obstáculos. La perseverancia siempre rinde frutos, creemos que ha sido esencial para mantenernos en pie de lucha. La pasión, también ha sido un elemento importante, para continuar hacia adelante y no hubiésemos permanecido si no tuviéramos Fe. La clave para lograr el éxito en proyectos creativos, para nosotros, se resume en Perseverancia, Pasión, dedicación y Fe. Al aplicar técnicas de aprendizaje innovadoras y creativas no solo impactamos a los estudiantes sino a distintos sectores de la comunidad que participan y se benefician de los resultados obtenidos. Los buenos resultados nos motivanaseguir sembrando semillas de buena voluntad para hacer de nuestro país un lugar mejor para vivir. **Nuestro lema es "No es dar un paso… Es dejar la Huella"**

**BIBLIOGRAPHY**

Carty, M. F. (2014, May-June). SciBox:An experimental learning Space. *Hohn Harvard's Journal.* Retrieved November 17, 2016, from HTTP://HARVARDMAGAZINE.COM/2014/05/LEARNING-BY- DOING

(2012). *CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO.* Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo. Retrieved Febrero 15, 2016, from ACTUEMOS YA: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--- ed_norm/--- relconf/documents/meetingdocument/wcms_176940.pdf

Diaz, M. (2016, Abril 26). Regresa Expo Ideas al RUM. *Nuevo Dia.* Retrieved Junio 6, 2016, from http://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/regresaexpoideasalrum-2191987/

Garcia, A. (2012). *Emprendimiento Univeritario, Cómo fomentarlo.* EROSKI CONSUMER. Retrieved Junio 3, 2016, from http://www.consumer.es/web/es/educacion/universidad/2012/10/07/213649.php

Gran final de las Justas Empresariales Universitarias. (2014, Noviembre 8). *El Nuevo Dia*. Retrieved Junio 8, 2016, from http://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/granfinaldelasjustasempresariales-1894147/

LudimRosa, M. (2013). *Emprendedores en Huella Colegial.* Universidade de Puerto Rico, recinto de Mayaguez. Mayaguez,Puerto Rico: Prensa RUM. Retrieved Junio 6, 2016, from http://www.uprm.edu/portada/article.php?id=2590

Moncada, N. (2014). *La Guia de Emprendimiento para Saltar Alto* (1 ed.). (C. Garcia, Ed.) Chile: El Mercurio.

Narvaez, M. M. (2011). *Un colegio para un Pais: a 100 anos del historia CAAM.* Mayaguez, Puerto Rico: WWW. Mayaguez Sabe a Mango. Retrieved Junio 8, 2016, from http://www.mayaguezsabeamango.com/archivos/historias-final/563-un-colegio-para-un-pais-a- 100-anos-del-caamOrd, J. (2012, March). John Dewey and Experiential Learning:Developing the theory of youth work. *Youth and Policy, No.108*. Retrieved Junio 25, 2016, from http://www.youthandpolicy.org/wp- content/uploads/2013/07/ord-yandp108.pdf

*quehagoconlosnenes.com*. (2016, june 6). Retrieved from http://www.quehagoconlosnenes.com/directorio/campamentos/campamento-y-talleres-de-verano/educativos/campamento-de-verano-empresarial-11-al-15-de-julio/

Rosa, M. L. (2011). *Una Huella Colegial en Mayaguez.* Mayaguez, Puerto Rico: Prensa RUM. Retrieved Junio 4, 2016, from http://www.uprm.edu/portada/article.php?id=2053

Rosa, M. L. (2012). *Un Ano de marcar huellas.* Mayaguez: Prensa RUM. Retrieved Junio 8, 2016, from http://www.uprm.edu/portada/article.php?id=2391

Rosa, M. L. (2014). *Empresarios Colegiales Invaden la Plaza.* Mayaguez, Puerto Rico: Prensa RUM. Retrieved Junio 4, 2016, from http://www.uprm.edu/portada/article.php?id=2886

Rosa, M. L. (2014). *Empresas se llena de Ideas.* Mayaguez: Prensa.

Rosa, M. L. (2016). *Brillan Colegiales en las Justas Universitarias.* UPRM. Mayaguez: Prensa RUM. Retrieved Junio 7, 2016, from http://www.uprm.edu/portada/article.php?id=3528

Rosas, M. L. (2016). *Las Ideas llegan hasta el Mangual.* Universidad de Puerto Rico, Prensa. Mayaguez: Prenda. Retrieved April 18, 2017, from http://www.uprm.edu/portada/article.php?id=3829

Schank, R. C. (1995). *What we learn When we Learn by Doing.* Institute for the Learning Sciences North Western. Retrieved December 27, 2017, from http://cogprints.org/637/1/LearnbyDoing_Schank.html

*UPRM.* (2014-15). Retrieved from RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGUEZ: OFICINA DE INVESTIGACION

INSTITUCIONAL Y PLANIFICACION: http://oiip.uprm.edu/

*UPRM.* (2015). Retrieved from RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGUEZ: OFICINA DE INVESTIGACION

iNSTITUCIONAL Y PLANIFICACION: http://oiip.uprm.edu/

*UPRM.* (2016, Enero 15). Retrieved from ACADEMICO-COLEGIO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS-

CONCENTRACIONES MENORES: http://enterprise.uprm.edu/ases-web/c-menores.php

*UPRM: ACADEMICO.* (2015, Junio 4). Retrieved 2016, from Recinto Universitario de Mayaguez: http://www.uprm.edu/p/decasac/plan_estrategico_del_decanato_2012-2022

*UPRRP*. (2015). Retrieved from Departamento de Gerencia, Facultad de Administracion de Empresas: http://gerencia.uprrp.edu/?page_id=118

Velez, A. (2015). *Una Huella Colegial que trasciende.* Universidad de Puerto Rico, recinto de Mayaguez. Mayaguez, Puerto Rico: Prensa RUM. Retrieved Junio 6, 2016, from http://www.uprm.edu/portada/article.php?id=3338

*WIKIPEDIA*. (2015). Retrieved from WIKIPEDIA: MAYAGUEZ, PUERTO https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Mayag%C3%BCez

*youtube.com*. (2014, Julio 31). Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=oEgV2uRDyCw

# EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E TEORIA DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL: O CASO DE UMA PRÁTICA EMPREENDEDORA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA

*ANTONIA MÁRCIA RODRIGUES SOUSA,*

*FACULDADE LUCIANO*

*(FEIJÃO-FLF-PESQUISADORAMARCIARODRIGUES@GMAIL.COM)*

*FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA*

*UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA –*

*(FABIANA.ALMEIDA@UNILAB.EDU.BR)*

*ALEXANDRE OLIVEIRA LIMA*

*UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA*

*(ALEXANDRELIMA@UNILAB.EDU.BR)*

O empreendedorismo, na perspectiva de oportunizar a identificação, a gestão e geração de oportunidades de negócios, possui ampla possibilidade de formação traduzida em espaços de aprendizagem diversos, sendo recorrente o impacto positivo de ações educacionais (básica e superior) na formação empreendedora (ROCHA ; BACHI, 2010; ROCHA ET AL, 2011;LIMA et al.,. 2014; AZEVEDO; MANTHEY; LENZI, 2016).

As Instituições de Ensino Superior (IES), nessa ótica, funcionam como organizações mediadoras da relação entre o processo de ensino e aprendizagem e entre teoria e prática,por meio do desenvolvimento de políticas e programas educacionais orientados para o empreendedorismo. Essas ações alinham-se a tarefa de estimular valores empreendedores e disseminar a cultura empreendedora como fator de desenvolvimento econômico (BARON; SHANE, 2007).

De acordo com a Organização das Nações Unidas - ONU (2013), o objetivo de políticas de formação de empreendedores não está ligado apenas a fomentar a capacidade e o desejo de criar uma empresa, mas de formar uma cultura empreendedora no seio social. Nesse sentido, é imprescindível a criação de atividades extracurriculares interdisciplinares que conduzam o estudante a uma formação de "educar para empreender" e não "ensinar para empreender".

Acredita-se, portanto, que a formação empreendedora no ensino superior contribui com o desenvolvimento de características proativas e com habilidades no processo de identificação e exploração de oportunidades, o que se aproxima do conceito de Kolb (1984), que defende a aprendizagem em sintonia com o desenvolvimento, ou seja, o percurso do aprender e do desenvolver resulta da ação humana sobre o ambiente.

Nessa perspectiva, têm-se a prática de educação para o empreendedorismo denominada de Expovendas, organizada anualmentedesde 2009, no formato de feira no Curso de Graduação em Administração da Faculdade Luciano Feijão (FLF), situada no semiárido do Nordeste Brasileiro, cidade de Sobral, Estado do Ceará, distante 280 km da Capital Fortaleza. O evento objetivadesenvolver e orientar o comportamento empreendedor por meio de discussões teóricas e exposição prática de educação empreendedora.

Quadro 1 – O percurso da Expovendas

| **Ano** | **Slogan** | **Disciplinas** | **Organização** |
|---|---|---|---|
| 2009 | Feira do Empreendedor | 2 disciplinas de "Empreendedorismo e Desenvolvimento Local" e "Gestão das Organizações" | Seis stands, organizado em seis grupos formados por seis alunos, sob a orientação de uma professora |
| 2010 | Espaço do emprendedor | 5 disciplinas | Dez stands, dez grupos compostos cada um por oito alunos e a orientação de três professores |
| 2011 | Sustentabilidade: Um compromisso coletivo e individual | seis disciplinas realizada na *Boulevard* do Arco, um dos pontos turísticos da cidade de Sobral | Dez stands e a participação de 10 alunos em cada, com a orientação de cinco de professores |
| 2012 | Empreendedorismo social: transformando sonhos em realidade sustentável | oito disciplinas | Oito professores e a formação de 12 grupos, cada um composto por 10 alunos |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2013 | O empreendedorismo na perspectiva multicultural Brasileira | 10 disciplinas | 14 grupos, cada um composto por 10 alunos, com a orientação dos professores de 10 distintas disciplinas |
| 2014 | Inclusão social na ótica do Empreendedorismo | 12 disciplinas | 18 grupos, composto cada um por 10 alunos |
| 2015 | Franquias: Uma alternativa empreendedora consolidada | | |
| 2016 | Economia solidária: Uma alternativa na geração de trabalho e inclusão social | | |

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Em 2011, Expovendas tornou-se uma atividade prática anual obrigatória para a formação dos estudantes do segundo ao oitavo semestre do curso. A formação curricular para o ensino do empreendedorismo no curso está formalizada na disciplina de Gestão Empreendedora e Desenvolvimento Local. Entretanto, a formação empreendedora do aluno ocorre a partir do ingresso no curso com uma fase de preparação e observação das atividades desenvolvidas de cunho preparatório para a Expovendas que acontece anualmente na segunda quinzena de maio.

Nessa perspectiva, e à luz da teoria da aprendizagem experiencial (Observação Reflexiva, Conceituação Abstrata, Experiência Ativa, Experiência Concreta) (quadro 2) considera-se a Expovendas como ambiente formativo, à medida que os alunos são agentes de práticas empreendedoras, e, assim, aprendem por meio de experiências advindas do contexto social (KOLB,1984 ).

Quadro 2 – Variáveis da aprendizagem experiencial de Kolb (1984)

| | |
|---|---|
| **Observação reflexiva (OR)** | Caracteriza-se por atitudes, sobretudo, de pesquisa sobre a realidade, como: identificação de elementos; construção de associações; agrupamentos entre os fatos perceptíveis da experiência; determinação de características, dificuldades e possibilidades de escolhas; partilha de opiniões sobre um determinado assunto |
| **Conceituação abstrata (CA)** | Caracteriza-se pela formação de conceitos abstratos e generalizáveis sobre elementos e características da experiência |
| **Experiência ativa (EA)** | É a repercussão das aprendizagens em experiências inéditas, num movimento voltado para o externo, de ação |
| **Experiência concreta (EC)** | Refere-se a experiências de contato direto com situações que propõem dilemas a resolver |

Fonte: Adaptado de Pimentel (2007)

Dessa forma, considera-se a aprendizagem experiencial como ensejo para analisar a prática da Expovendas. Para tanto, o relato de experiência é descrito com suporte em

sua aderência à aprendizagem experiencial, bem como a avaliação por parte dos envolvidos informa o impacto da vivência no processo formativo dos estudos envolvidos. Assim, o estudo de campo possui características descritivas e avaliativas (CRESSWELL, 2010).Os dados foram coletados por meio de um diário de campo e observação participantes com os professores-orientadores, alunos e os líderes participantes no período longitudinal de 2009 a 2016.

No que diz respeito aos resultados, as variáveis do modelo de Kolb (1984) são perceptíveis na Expovendas, especificamente em relação às fases de planejamento, organização, execução, liderança, controle, replanejamento, avaliação e auto avaliação desenvolvidas nessa prática empreendedora, que,quando relacionadas com o estudo de Kolb (1984), oportunizam a aprendizagem, conforme descrição a seguir:

Quadro 3 – A Expovendas e a Aprendizagem Experiencial

| | |
|---|---|
| **Observação reflexiva (OR)** | Leituras e discussões com abordagens interdisciplinares sobre características, perfil e comportamento empreendedor abordado nas distintas disciplinas envolvidas no evento. |
| **Conceituação abstrata (CA)** | Constitui-se das ações relacionadas aos aspectos teóricos com a prática. Formação dos grupos, definição dos líderes. |
| **Experiência ativa (EA)** | Captação de idéias, recursos, levantamento das redes de relações, conhecimento técnico, a formação das relações internas, o trabalho em grupo, tomada de decisão. A transição interdisciplinar da aplicação prática por meio da definição dos produtos e/ou serviços expostos e vendidos no decorrer do evento. |
| **Experiência concreta (EC)** | É vivenciada pelos alunos em distintas etapas, mas especificamente as três últimas fases. Os alunos têm a oportunidade de ouvir experiências, vivências e trocar informações com um profissional com atuação na temática de reconhecimento no Estado. Por fim, no dia do evento os alunos têm a oportunidade de mostrar em seus stands de exposição e vendas, todo o conhecimento adquirido no decorrer processo, tanto em sala de aula como nas relações externas ao longo do planejamento e organização do evento. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Diário de Campo (2016)

A cada evento, momento de avaliação da prática é organizado. O encontro, denominado de“Organização, Gerenciamento e Técnica (OGT)”, onde por meio da técnica de *brainstorming*são levantados relatos sobre os principais desafios encontrados em termos de potencialidades e dificuldades de introduzir a prática de educação empreendedora no cotidiano, na cultura e nos valores dos alunos, bem como os anseios em relação aos desafios enfrentados durante o planejamento e a organização do evento; As emoções vivenciadas no dia do evento em detrimento as expectativas da coordenação,

dos professores, do público e dos demais colegas participantes; O entendimento sobre as redes de relações para a qualidade do trabalho; Os desafios quanto às vendas, a exposição e a qualidade do produto e serviços oferecidos; A coerência dos relatos advindos da prática aliada a teoria; e as sugestões de temas, formato e metodologia para o evento seguinte.

No contexto geral é possível identificar aprendizados por meio das manifestações de gratidão atribuídas aos professores nos discursos de colação de grau e, especificamente nos 72 profissionais-empreendedores,por oportunidades para os egressos do curso e 28 por necessidade (Setor de egressos, 2016), e 201 empreendedores em fase de formação com a intenção de empreender, conforme pesquisa realizada no ato da matrícula pela instituição de ensino em 2016.

Constata-se, portanto, que a Expovendas contribui para a formação da educação empreendedora ao romper com algumas práticas do ensino tradicional e transpor barreiras culturais, metodológicas e sociais deixando para trás muito da educação bancária (FREIRE, 2005) levando professores e alunos a uma reflexão sobre o fazer educação por meio de uma prática progressista (LIBÂNEO, 2008) que induz o aluno a vivenciar uma formação empreendedora que facilita o desenvolvimento pessoal e profissional (GIMENEZ, 2015).

Por mais que a prática provoque ansiedade aos orientadores e alunos, revelou-se como uma prática que vem fortalecendo a criticidade dos alunos engajados nesse modelo de educação empreendedora voltada para o agir sobre o mundo com o objetivo de proporcionar uma mudança no cenário vigente (FREIRE, 2005). A resistência de alunos, no entanto, tem sido percebida como o principal desafio à prática, gerando uma descontinuidade no processo de aprendizagem do grupo.

Observa-se, por fim, que a formação de comprometimento e envolvimento nas atividades de caráter empreendedora; Criação de compartilhamento de ideias e

informações entre alunos e professores; Alinhamento entre as experiências profissionais e a prática em sala de aula, bem como as reflexões dos orientadores ao implementarem uma prática geradora de conhecimento e de possíveis oportunidades para futuras mudanças sociais e econômicas da região.

**REFERÊNCIAS**


AZEVEDO, A.C.;MANTHEY, N.B.; LENZ, F.F.O ensino do empreendedorismo em cursos de graduação: panorama das práticas dos cursos de ciências sociais aplicadas. **IX Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE.** Passo Fundo – Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em <http://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/331.pdf> Acesso em 22/02/2017.

BARON, R. A.; SHANE. S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto- Tradução Magda Lopes – 3 ed. – Porto Alegre: ARTMED, 2010.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**, 43 ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.

KOLB, D. A.**Experiential learning: experience as the source of learning and development.**New Jersey: Prentice Hall Inc. 1984.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, E. et al. Educação superior em empreendedorismo e intenções empreendedoras dos estudantes – Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2013-2014. Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo, PPGAUNINOVE. **Caderno de pesquisa**, n. 2014-03. São Paulo: Grupo APOE. 2014.

MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 2ª ed. SP: HUCITEC/ RJ: ABRASCO, 1993.

PIMENTEL. A.A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia** 2007, 12(2), 159-168. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a08v12n2.pdf> Acesso em 22/02/2017.

ROCHA, E. L. C., BACCHI, G. A. Ensino de Empreendedorismo nos Cursos de Graduação em Administração na Cidade de Fortaleza: Um Estudo Comparativo dos Conteúdos e Instrumentos Pedagógicos. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.2010.

ROCHA, E. L. C.; BACCHI, G. A.; GUERRA, D. S.; RÔLA JÚNIOR E. M.; PINHEIRO, D. R. C.. Ensino de Empreendedorismo nos Cursos Presenciais de Graduação em Administração em Fortaleza: Um Estudo dos Conteúdos e Instrumentos Pedagógicos. **Revista Administração**: Ensino e Pesquisa (RAEP), v. 12, p. 393-414, 2011.

# ENACTUS RUM: FUSIÓN ENTRE EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y EL APRENDIZAJE EN SERVICIO CO-CURRICULAR, EXTRACURRICULAR Y CURRICULAR

*PATRICIA VALENTÍN CASTILLO,*

*UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ*

*(PATRICIA.VALENTIN1@UPR.EDU)*

*PHD& CAROLINA MARRERO, ESTUDIANTE GRADUADA*

*UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ*

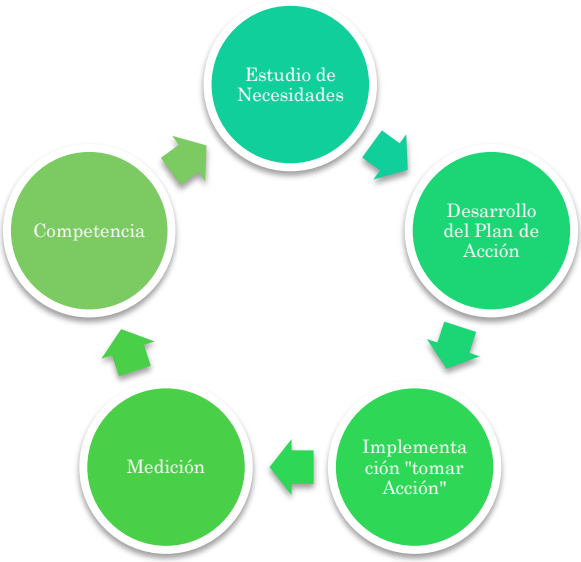
*( CAROLINA.MARRERO@UPR.EDU)*

Enactus, es una organización internacional sin fines de lucro dedicada a inspirar a los estudiantes a mejorar el mundo a través de la acción empresarial. Esta organización provee una plataforma para equipos de estudiantes universitarios para crear proyectos de desarrollo comunitario que pongan el ingenio y el talento de las personas como centro para mejorar sus vidas en una manera sostenible en las áreas social, económica o ambiental y que estén alineados con las 17 metas globales de desarrollo sostenible de las Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Enactus, 2017).Enactus fue establecido en Puerto Rico en el 2006-2007. Desde el año de inicio en Puerto Rico, la Universidad de Puerto Rico Recinto Universitario de Mayagüez (UPR-RUM) cuenta con un capítulo Enactus el cual fue establecido por un grupo de estudiantes y su mentor en aquel momento el Dr. José M. Romaguera. Enactus Recinto Universitario de Mayagüez (Enactus RUM), es una organización estudiantil transdisciplinariaadscrita a Facultad de Administración de Empresas (ADEM), compuesta por estudiantes sub-graduados y graduados guiados actualmente por su mentora la Dra. Patricia Valentín Castillo y la co-mentora Prof. Glennys Rivera y la presidenta de la organización la estudiante graduada Carolina Marrero Ralats. En su trayectoria de once años, Enactus RUM ha

desarrollado diversos proyectos, los cuales han sido reconocido a través de varios premios. De estos, uno de los más significativos para el colectivo fue haber representado a Puerto Rico en el 2014 en la Copa Mundial Enactus llevada a cabo en Beijín, China donde el colectivo obtuvo el tercer lugar a nivel mundial yen el cual compitieron 36 países. Esta experiencia expuso al equipo a expandir sus conocimientos sobre iniciativas globales y los aspectos culturales no solo del país anfitrión si no con los diversos países participantes, lo cual fue una experiencia enriquecedora para todos.

Enactus RUM tiene como objetivo, fomentar la innovación social, un liderazgo más responsable y desarrollar un modelo basado en el emprendimiento social donde se integra el aprendizaje en servicio y las actividades curriculares y extracurriculares para desarrollar las competencias profesionales y de carrera (destrezas, conocimientos y habilidades) de los estudiantes.Enactus, es un modelo basado en el trabajo en equipo unidos hacia el mismo objetivo, lo cual es crucial para el éxito de los proyectos.

**MODELO DE INTERVENCIÓN DE ENACTUS RUM**




Las iniciativas de Enactus RUM comienzan con un estudio de necesidades en la comunidad local en proyectos de impacto. Luego de identificar las necesidades, los estudiantes juntos a los mentores, desarrollan un plan de acción donde son establecidas las metas, los objetivos y los resultados esperados. Esta herramienta le provee al equipo

la oportunidad para identificar los recursos necesarios tanto económico como los recursos humanos para tomar acción y alcanzar los resultados esperados. Posteriormente, comienza la fase de implementación de la innovación empresarial, tomando acción, para mejorar la condición humana y permitir un progreso humano sostenible en los proyectos identificados. En el proceso de la implementación de las soluciones identificadas, el equipo, debe realizar la medición de los resultados. La etapa final, es la participación de los equipos en los eventos nacionales y mundiales.

Un ejemplo de un proyecto de innovación social que desarrollamos en Enactus RUM, es el proyecto Voces Significativas (Enactus RUM, 2016). Según el Censo de Población de Puerto Rico para el 2010, entre 150,000 y 190,000 personas sufren de algún grado de discapacidad auditiva. Dada esta cifra preocupante, el equipo Enactus RUM decidió identificar áreas de oportunidad en las que podía intervenir para brindarle herramientas o soluciones que contribuyen al bienestar colectivo de la población sorda en Puerto Rico. Luego de realizar un estudio de necesidades, se identificó que la población tenía diversas necesidades entre las cuales se encuentra: un lugar de encuentro en la región oeste para la comunidad sorda, limitación en talleres de desarrollo de destrezas interpretados, igualmente, los datos demostraron el número limitado de oportunidades laborales que esta población tienen. Después de realizar el estudio de necesidades se desarrolló un plan de acción con metas, objetivos, actividades y resultados esperados. Durante el transcurso del semestre 2015-2016, los estudiantes en colaboración con los mentores, aliados y el eco-sistema de la universidad, estableció un lugar de encuentro en el área oeste a través de la colaboración con la organizaciónHuella Colegial para crear un espacio de encuentro de la población sorda, donde se realizan diversas actividades como: noche de juegos entre señas, clases de salsa, torneo de domino, se desarrolló un menú en lenguaje de señas, entre otros, todas las actividades adaptadas para la población. Como parte de este proyecto se realizaron

diversas actividades extracurriculares que permitió la integración de los miembros de Enactus con la población sorda para la implementación del plan de trabajo. En la integración del modelo de aprendizaje en servicio, se incorporaron los conocimientos de los estudiantes de las diversas áreas de estudio como agricultura, administración de empresas, artes y ciencias e ingeniería en la implementación de las actividades y la solución de problemas para alcanzar los resultados establecidos. Por otro lado, como parte de este proyecto y en colaboración con los estudiantes del curso "New Venture Design" se desarrolló un prototipo de una tecnología de alerta de situaciones o sonidos para la población sorda conocido como el "perceptionWare" (ver anejo).

Se pudo observar, dentro de este proyecto cómo los estudiantes junto a los mentores tuvieron la oportunidad de realizar actividades de pensamiento crítico y solución de problema, liderazgo, trabajo en equipo, persistencia, adaptabilidad, iniciativa, colaboración, conciencia social y la identificación de soluciones creativas e innovadoras en la solución de problemas sociales lo cual son elementos esenciales en las Habilidades y Competencias del Siglo XXI. Se puede observar que a través de la organización, los mentores tienen la oportunidad de guiar a los estudiantes para que tengan la oportunidad de desarrollar y fortalecer las destrezas establecidas como Habilidades y Competencias del Siglo XXI (colocar referencia). La iniciativa de Enactus RUM, ayuda a que nuestra comunidad comprenda el valor de la universidad y el rol que tiene para ayudar a la comunidad a solucionar sus problemas a través de los diversos componentes disponibles en la institución.

## DESAFÍOS

Como parte de los retos comúnmente encontrados, el componente del voluntariado imparte una peculiar característica sobre cualquier otro tipo de trabajo ofrecido en beneficio de una organización y globalmente, se observa con mayor frecuencia la utilización de estos recursos para aportar al progreso de la misma. Lo consideramos un

reto debido a que cada tarea que hemos podido completar se debe en gran parte a utilizar el tiempo libre de cada miembro y mentorpara emplearlo de manera estratégica y efectiva para provocar el mejor resultado sin que esto impacte negativamente el desempeño académico de los estudiantes. De igual forma, otro de los retos dentro de la trayectoria es el fomentar e inculcar en cada uno de los individuos que conforma organizaciónel concepto de trabajo en equipo e iniciativa. Locual hemos podido observar es un elemento esencial para promover el desarrollo de ideas y estrategias que van alineadas a transferir el conocimiento entre los miembros para su conocimiento y desarrollo profesional y así mejorar la calidad de vida de las demás personas.Por otro lado, al trabajar en proyectos tan diversos y con necesidades específicas hemos enfrentado el reto de no saber cómo hacer las cosas inicialmente, pero es parte del proceso natural de la gestión de la organización donde parte de los objetivos es ampliar las destrezas a través del aprendizaje en servicio.

**PRINCIPALES RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS**

Dentro de los principales resultados 2015-2016, se puede señalar que trabajamos un proyecto enfocado en empoderar a la comunidad sorday la segunda iniciativa estuvo dirigida a brindarle asistencia de manera individualizada a jóvenes emprendedoresque desean establecer su propio negocio (ver reporte anual). Como resumen, a través estas iniciativas tuvimos la oportunidad de empoderar 82 personas, 1,936 personas fueron impactadas, 21,576 horas voluntarias yse alcanzó un impacto económico $364,173 (Enactus RUM, 2016)

Son muchas las lecciones aprendidas, como mentor, constantemente tenemos que trabajar en facilitar las condiciones en la organización para la creación, intercambio y uso del conocimiento. También podemos identificar que la dedicación, tiempo y compromiso por parte de los miembros y los mentores son piedra angular para alcanzar los objetivos y metas establecidos en cada uno de los proyectos. De igual forma,

distribuir el tiempo de manera óptima para poder cumplir con las responsabilidades de cualquier posición que se ocupe y mantener un pensamiento positivo de que se puede lograr y solucionar cualquier contratiempo que se confronte en el camino.

REFERENCIAS

Enactus. (2017). Team Hand Book. Recuperado de: http://enactusaustralia.org.au/media/files/2015-16-Enactus-Team-Handbook_(1).pdf

Enactus. (2017). The World Need Us. Recuperado de: http://enactus.org/globalgoals/

Enactus. (2017). Who We Are. Recuperado de: http://enactus.org

Enactus RUM. (2016). Annual Report 2015-2016.

World Economic Forum. (2015). New Vision for EducationUnlocking the Potential of Technology. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf

**Fotos Copa Mundial Enactus 2014**

**Beijín, China**

**Artículos de Prensa**

# Negocios

El Nuevo Día
Miércoles, 2 de julio de 2014
www.elnuevodia.com

El grupo del RUM representará a Puerto Rico en la Copa Mundial, a celebrarse en China.

## El RUM gana la Copa Enactus

### Los universitarios llevarán sus proyectos de empresarismo social a la competencia mundial en China

La UPR de Humacao ganó el segundo lugar.

Marie Custodio
marie.custodio@elnuevodia.com

El deseo por una sociedad más equitativa fue la motivación para la mayoría de los proyectos empresariales presentados, ayer, por los equipos de la organización universitaria Enactus Puerto Rico en su octava competencia nacional.

Enactus es una organización multinacional que agrupa a universitarios en más de 30 países, con el objetivo de aplicar destrezas empresariales a problemas sociales y documentar los resultados.

Los jóvenes de la Universidad de Puerto Rico en Mayagüez, conocido como el RUM, se coronaron como los campeones de la copa nacional Enactus Puerto Rico, tras exponer el trabajo que han realizado durante el pasado año en términos de impacto social, económico y ambiental. Este equipo representará a Puerto Rico durante la Copa Mundial de Enactus, que este año se llevará a cabo en octubre en China.

PASA A LA PÁGINA 40

Remodelación del LMM.

## Aerostar ve mayor flujo de pasajeros

### Proclama aumento desde su llegada a la operación del terminal aéreo

Andrea Martínez
amartinez@elnuevodia.com
Twitter: @amartinezdejesu

Agustín Arellano, principal oficial de Aerostar Holdings, firma que administra el aeropuerto Luis Muñoz Marín (ALMM), aseguró ayer que a un año de operar el terminal, se han incrementado los pasajeros.

Según Arellano, desde que la compañía entró a administrar el ALMM ha aumentado el flujo de pasajeros de entre un 5% a un 8% anual. Indicó que en 2012 se les informó que hubo 7.9 millones de pasajeros, en 2013 se registraron 8.1 millones y en 2014 proyectan 8.5 millones de pasajeros.

Aerostar realizó ayer un recorrido por las obras en proceso de remodelación del terminal B, que deberán terminar en noviembre de 2014. Luego comenzará la remodelación del terminal C, obra que finalizará a fines del 2015.

El programa de expansión a la capacidad del ALMM ha creado unos 2,900 empleos directos e indirectos, dijo Arellano.

El proyecto incluye los trabajos de remodelación en las terminales A, B y C, la creación de un punto de seguridad central y la instalación de mostradores para el registro de pasajeros. También se va a renombrar las puertas de salida del aeropuerto (gates).

PASA A LA PÁGINA 40

## HOY

MINUTO EMPRESARIAL El arte de rendir cuentas Página 44

TURISMO Nuevo gerente general en el Vanderbilt Página 48

AVIACIÓN Avianca añade nuevo vuelo desde San Juan hacia Bogotá Página 50

## INDICADORES

ACCIONES

| | | | |
|---|---|---|---|
| AT&T Inc | 35.48 | +.12 | ▲ |
| AbbottLab | 41.18 | +.28 | ▲ |
| Amgen | 120.31 | +1.04 | ▲ |
| Apple Inc | 93.52 | +.59 | ▲ |
| Baxter | 73.76 | +1.46 | ▲ |
| Citigroup | 47.46 | +.36 | ▲ |
| CocaCola | 42.29 | -.07 | ▼ |

"Las personas que asumen la responsabilidad sobre sus acciones establecen un compromiso para proveer soluciones y no culpar a otros"

Amarilis Velilla Benítez
Senior Consultant
Mindset for Success PR

PASA A LA PÁGINA 44

elnuevodia.com

Negocios
02 julio 2014
05:24 p.m.

# UPR en Mayagüez sobresale en empresarismo social

*Participará en competencia internacional de la organización Enactus en China*

El deseo por una sociedad más equitativa fue la motivación para la mayoría de los proyectos empresariales presentados, ayer, por los equipos de la organización universitaria Enactus Puerto Rico en su octava competencia nacional.

Enactus es una organización multinacional que agrupa a universitarios en más de 30 países, con el objetivo de aplicar destrezas empresariales a problemas sociales y documentar los resultados.

Los jóvenes de la Universidad de Puerto Rico en Mayagüez (UPRM), conocido como el RUM, se coronaron como los campeones de la copa nacional Enactus Puerto Rico, tras exponer el trabajo que han realizado durante el pasado año en términos de impacto social, económico y ambiental. Este equipo representará a Puerto Rico durante la Copa Mundial de Enactus, que este año se llevará a cabo en octubre en China.

# ENSINO DA GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS COMO UMA DAS DIMENSÕES DA EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO (EE)

*EDUARDO VIMERCATI DE SÁ*

*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO*

*( EDUARDOVIMERCATISA@GMAIL.COM)*

Com mercado de trabalho competitivo, diversas formas de se estabelecer como profissional são criadas para gerar emprego, o modelo tradicional ganha novas direções. A chance de inovar e mudar o cenário atual por meio de novas formas de negócios aparece como alternativa ao tradicional vínculo empregatício e até mesmo como postura nas organizações. Sendo assim, o empreendedorismo passa ser um importante aliado na geração riqueza, de movimentação econômica, política e social.

Empreender não pode ser considerado uma tarefa simples, pois existe um conjunto de características que devem permear o perfil de um empreendedor, são variáveis de nível individual (técnicas, motivações e características); de nível interpessoal (ideias, informações de outras pessoas, clientes, potenciais colaboradores, eficácia nas interações com capitais de risco) e de nível social (políticas governamentais, condições econômicas, tecnologia) que se envolvem em todas as fases do processo empreendedor (Baron & Shane, 2007).

Neste contexto, não basta ter apenas vontade, a motivação não pode ser apenas por necessidade, é necessário que as habilidades, características e competências estejam em sintonia com o desejo e aspirações, muitas qualidades são intrínsecas ao profissional e desenvolvê-las é essencial para se obter o sucesso esperado.

O tema empreendedorismo tem sido o foco de inúmeros estudos no contexto nacional e internacional, como por exemplo os relatórios anuais do GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* e do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas. Em 2012, de acordo com dados do GEM, 19,2% dos empreendedores eram pessoas com idade entre 25 e 34 anos. Já o empreendedorismo entre os jovens de 18 a 24 anos compreendia 14%.

Kuratko (2003) define o empreendedorismo como um processo dinâmico, de visão, mudança e inovação, cujo objetivo se estende em três etapas: identificação de uma oportunidade de negócio baseada em uma invenção, implementação e disseminação do conhecimento.

Assim, as instituições de ensino superior têm sido o local apropriado para despertar, desenvolver ou incentivar empreendedores. Para Santos (2010), os estudantes, de forma geral, ingressam no ensino superior ainda sem uma carreira profissional definida e durante seus estudos acadêmicos vão conhecendo e direcionando suas potencialidades e aspirações. No sentido de melhorar a EE. Hashimoto (2013) descreve que os centros de empreendedorismo têm papel importante a desempenhar nas IES. Eles têm por função promover ambientes propícios à aprendizagem e ao desenvolvimento do empreendedorismo, com palestras, *workshops*, atividades práticas e de redes de relacionamento, dentre outros, e também frequentes vínculos com (pré) incubadoras.

A melhoria da EE direcionada pela busca da alta qualidade, com ênfase na prática e no contato com os empreendedores e seu mundo real, poderia gerar contribuições diretas para a formação de um grande número de estudantes e indiretamente para o país. Rocha e Freitas (2014) destacam que o empreendedorismo é um fenômeno social e econômico que tem sido valorizado em razão do seu impacto no crescimento e desenvolvimento de economias regionais e nacionais. O mais importante agente promotor desse fenômeno é o empreendedor, pessoa detentora de diferentes características que formam seu perfil e que age de forma dinâmica e voltada para alcançar resultados.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Um esquema de revisão analítica é necessário para avaliar sistematicamente a contribuição de um determinado corpo de literatura (Ginsberg e Venkatraman, 1985). Uma revisão sistemática utiliza um método específico contrário a uma generalização do tema em questão, realiza uma pesquisa e avaliação crítica da literatura. As revisões sistemáticas melhoram a qualidade do processo de revisão e resultado por meio do emprego de um processo transparente e replicável (Tranfield et al., 2003). Os dados podem ser coletados pelos pesquisadores de diferentes formas: empregando um painel de especialistas para identificar documentos relevantes; utilizando o conhecimento da literatura existente em artigos selecionados; e pesquisar bases de dados usando palavras-chave (Crossan & Apaydin, 2010).

Uma vez que os artigos são selecionados para a revisão, a análise dos dados pode prosseguir de diferentes maneiras, dependendo dos objetivos da revisão. O objetivo deste trabalho foi realizar uma revisão abrangente sobre o tema descrito. Assim, limita-se metodologicamente à descrição das principais ideias e resultados dos textos analisados. A natureza dos dados recolhidos, para além da categorização descritiva dos papéis de tipos, é qualitativa (tipos de teorias utilizadas, construções e caminhos são conceituados). Entre as técnicas de análise qualitativas disponíveis, foi realizada a correspondência de padrão. A correspondência de padrão não é uma ciência exata e, assim, o pesquisador deve procurar concordância e discordância em que mesmo uma técnica de olhar de perto é suficientemente convincente para tirar uma conclusão (Yin, 2010).

Os procedimentos foram:

1 – Inserido o termo "*small business management education*" na base SCOPUS, foram localizados 871 trabalhos, entre 1986 e 2015.

2 – Após delimitar a busca, com os seguintes filtros, ficaram 330 trabalhos:

- Por Subject Area (Business Management and Accounting, Social Sciences);

- Por Document Type (Article, Review),

3 – Nesta etapa, classificou-se os trabalhos por citações.

Na seção a seguir, vamos fornecer uma análise descritiva e rever a dimensão do ensino da gestão de pequenos negócios capturado nos artigos citados, por relevância e mais recentes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, foi verificada a relação direta com "ensino em gestão de pequenos negócios". A seleção identificou os artigos mais citados, o fator de impacto e os mais recentes. Desta forma, considerou-se os trinta trabalhos relevantes para a revisão sistemática, pois entende-se que os mais citados podem ser considerados os seminais e os mais recentes a nova tendência sobre o tema. A Figura 1 sintetiza o resultado inicial dessa análise.

| | | Artigos para Revisão Sistemática | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Título | Autores | Journal | SJR | Ano | Citações |
| Citações e SJR | 01 | Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? | Chen, C.C., Greene, P.G., Crick, A | Journal of Business Venturing | 4.923 | 1998 | 577 |
| | 02 | Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and educatio | Gorman, G., Hanlon, D., King, W. | International Small Business Journal | 2.054 | 1997 | 274 |
| | 03 | Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and its Links with Smal | Gibb, A.A. | International Small Business Journal | 2.054 | 1993 | 177 |
| | 04 | Measuring progress in entrepreneurship education | Vesper, K.H., Gartner, W.B. | Journal of Business Venturing | 4.923 | 1997 | 160 |
| | 05 | Variations in University entrepreneurship education: An empirical study of an evolving field | Hills, G.E. | Journal of Business Venturing | 4.923 | 1988 | 112 |
| | 06 | Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entr | Begley, T.M. | Journal of Business Venturing | 4.923 | 1995 | 97 |
| | 07 | University training for entrepreneurship: Swedish approaches | Johannisson, B. | Entrepreneurship and Regional Deve | 1.397 | 1991 | 97 |
| | 08 | Enterprise Culture - Its Meaning and Implications for Education and Training | Gibb, A.A. | Journal of European Industrial Training | | 1987 | 88 |
| | 09 | Environmental management systems in small and medium businesses | McKeiver, C., Gadenne, D. | International Small Business Journal | 2.054 | 2005 | 65 |
| | 10 | Management development in small firms | Fuller-Love, N. | International Journal of Managemen | 2.466 | 2006 | 62 |
| | 11 | Barriers to the adoption of online supply chain solutions in small and medium enterprises | Archer, N., Wang, S., Kang, C. | Supply Chain Management | 3.127 | 2008 | 47 |
| | 12 | Adaptation of human coping strategies in a small island society in the SW pacific - 50 years of | Reenberg, A., Birch-Thomsen, T.,J | Human Ecology | 0.742 | 2008 | 46 |
| | 13 | Implementing environmental management systems in small- and medium-sized hotels: Obstacle | Chan, E.S.W. | Journal of Hospitality and Tourism R | 1.729 | 2011 | 45 |
| | 14 | Human capital and structural upheaval: A study of manufacturing firms in the west bank | Honig, B. | Journal of Business Venturing | 4.923 | 2001 | 42 |
| | 15 | Differences in entrepreneurial opportunities: The role of tacitness and codification in opportuni | Smith, B.R., Matthews, C.H.,Sche | Journal of Small Business Managem | 1.368 | 2009 | 37 |
| | 16 | An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: An application | Chuang, T.-T., Nakatani, K., Zhou | Journal of Enterprise Information Ma | 0.433 | 2009 | 35 |
| | 17 | Planning behavior variables in small firms | Gibson, B., Cassar, G. | Journal of Small Business Managem | 1.368 | 2002 | 35 |
| | 18 | What small business executives have learned about managing information technology | Riemenschneider, C.K., Mykytyn , | Information and Management | 1.381 | 2000 | 34 |
| | 19 | Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective | Fenwick, T.F. | Leadership and Organization Develo | 0.307 | 2007 | 33 |
| | 20 | Greening of human resources: Environmental awareness and training interests within the work | Madsen, H., Ulhøi, J.P. | Industrial Management and Data Sys | 0.630 | 2001 | 33 |
| Relevância | 21 | Entrepreneurship education: A mechanism for engaging and exchanging with the small busines | Hynes, B., Richardson, I. | Education and Training | 0.532 | 2007 | 26 |
| | 22 | Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small bu | Romero, I., Martínez-Román, J.A. | Research Policy | 3.536 | 2012 | 21 |
| | 23 | Management development and small business education : The implications of diversity | Goss, D.M. | Management Learning | 1.046 | 1989 | 5 |
| | 24 | Never mind the quality feel the width: University-industry links and government financial suppo | Pickernell, D., Senyard, J., Jones, I | Journal of Tecnology Transfer | 1.518 | 2010 | 22 |
| | 25 | Determinants of computing in very small businesses | Palvia, P., Means Jr., D.B., Jacksc | Information and Management | 1.381 | 1994 | 30 |
| Data recente | 26 | Learning space preferences of higher education students | Beckers, R., van der Voordt, T.,De | Building and Environment | 2.121 | 2016 | 0 |
| | 27 | Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Coo | Kaplan, A.M., Haenlein, M. | Business Horizons | 0.726 | 2016 | 0 |
| | 28 | Re-thinking case-based assessments in business management education | Evans, C. | International Journal of Managemen | 0.242 | 2016 | 0 |
| | 29 | Preparing underprepared students for higher education and beyond: the development and imple | Mungal, A., Cloete, M. | Accounting Education | 0.655 | 2016 | 0 |
| | 30 | Emergent approach to knowledge management by small companies: multiple case-study resear | Zieba, M., Bolisani, E., Scarso, E. | Journal of Knowledge Management | 1.120 | 2016 | 0 |

**Figura 1 - Artigos selecionados (base Scopus) por meio do tema Ensino na Gestão de Pequenos Negócios**
Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os artigos analisados, em sua maioria, conforme Figura 2, remetem à EE como foco principal do desenvolvimento local ou mesmo nacional. Na maioria dos artigos os autores concluem que a EE está relacionada com o comportamento do indivíduo e que este pode ser desenvolvido para o comportamento empreendedor. Outro ponto relevante é o fato da EE proporcionar a identificação de novas oportunidades. Também foi constatado nos estudos que alunos que participam de cursos voltados ao empreendedorismo melhoram o desenvolvimento na capacidade de gestão, inclusive na orientação do planejamento de planos de negócios como fundamental para as empresas.

Os estudos também trazem o esclarecimento das diferenças dos empresários para os empreendedores, sendo suas características como principal diferencial. Destacam por

meio da EE o desenvolvimento das competências necessárias para a formação do empreendedor.

| Quadro resumo das principais ideias apresentadas nos artigos | | |
|---|---|---|
| **Artigos** | **Autores** | **Principais ideias** |
| Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneur | Chen, C.C., Greene, P.G., Crick, A. | A educação em empreendedorismo como potencial para identificar características empreeendedoras. |
| Some research perspectives on entrepreneurship education | Gorman, G., Hanlon, D., King, W. | A aprendizagem empresarial como propulsora para preparação do potencial empreendedor. |
| Enterprise Culture and Education: Understanding Enterpris | Gibb, A.A. | A educação em empreendedorismo para o comportamento empreendedor para pequenos negócios. |
| Measuring progress in entrepreneurship education | Vesper, K.H., Gartner, W.B. | Critérios para avaliação de programas de empreendedorismo. |
| Variations in University entrepreneurship education: An em | Hills, G.E. | Programas de empreendedorismo na visão de especialistas e plano de negócios como fundamental. |
| Using founder status, age of firm, and company growth rat | Begley, T.M. | Definições entre empresário e empreendedor. |
| University training for entrepreneurship: Swedish approach | Johannisson, B. | A educação em empreendedorismo para o desenvolvimento de competências. |
| Enterprise Culture - Its Meaning and Implications for Educ | Gibb, A.A. | A educação e a formação para a formação da cultura da empresa. |
| Environmental management systems in small and medium | McKeiver, C., Gadenne, D. | Não está relacionado à educação em empreenderismo e sim à ambiental. |
| Management development in small firms | Fuller-Love, N. | A educação e formação na gestão voltada para pequenos negócios. |
| Barriers to the adoption of online supply chain solutions in s | Archer, N., Wang, S., Kang, C. | Está relacionado a educação no e-business e não diretamente à educação empreendedorismo. |
| Adaptation of human coping strategies in a small island soc | Reenberg, A., Birch-Thomsen, T.,Mertz, ( | A educação em empreendedorismo voltada aos pequenos negócios locais. |
| Implementing environmental management systems in small | Chan, E.S.W. | Este estudo está relacionado com a falta de consciência ambiental. |
| Human capital and structural upheaval: A study of manufa | Honig, B. | A educação em empreenderismo e formal como forte diferencial em regiões instáveis. |
| Differences in entrepreneurial opportunities: The role of tac | Smith, B.R., Matthews, C.H.,Schenkel, M | Educação como propulsora na adoção de TI pelas pequenas empresas. |
| An exploratory study of the extent of information technolog | Chuang, T.-T., Nakatani, K., Zhou, D. | A educação em empreenderismo melhora o desempenho das pequenas empresa. |
| Planning behavior variables in small firms | Gibson, B., Cassar, G. | A educação em empreendedorismo e a percepção de oportunidade para os novos empreendedores. |
| What small business executives have learned about manag | Riemenschneider, C.K., Mykytyn Jr., P.P. | Este estudo está relacionado com a educação de usuários finais em TI. |
| Developing organizational practices of ecological sustainab | Fenwick, T.F. | Não está relacionado à educação em empreenderismo e sim à ambiental. |
| Greening of human resources: Environmental awareness a | Madsen, H., Ulhøi, J.P. | Não está relacionado à educação em empreenderismo e sim à ambiental. |
| Entrepreneurship education: A mechanism for engaging an | Hynes, B., Richardson, I. | A educação em empreendedorismo como propulsora do comportamento empreendedor. |
| Self-employment and innovation. Exploring the determinant | Romero, I., Martínez-Román, J.A. | A educação em empreendedorismo incentiva o comportamento inovador. |
| Management development and small business education : T | Goss, D.M. | A educação em empreendedorismo e a formal na gestão de pequenos negócios. |
| Never mind the quality feel the width: University-industry l | Cosh, A., Hughes, A. | A relação entre universidade e empresa como propulsora de inovação. |
| Determinants of computing in very small businesses | Palvia, P., Means Jr., D.B., Jackson, W.M | Este estudo está relacionado à educação e formação de usuários de TI. |
| Learning space preferences of higher education students | Beckers, R., van der Voordt, T.,Dewulf, ( | Este estudo está relaciona a novas formas de aprendizagem. |
| Higher education and the digital revolution: About MOOCs | Kaplan, A.M., Haenlein, M. | A educação em empreendedorismo com foco no ensino à distância. |
| Re-thinking case-based assessments in business managem | Evans, C. | A educação em empreendedorismo com foco em estudos de caso de PMEs. |
| Preparing underprepared students for higher education and | Mungal, A., Cloete, M. | A educação em empreendedorismo com foco em solucionar problemas reais de PMEs locais. |
| Emergent approach to knowledge management by small co | Zieba, M., Bolisani, E., Scarso, E. | Este estudo está relacionado à gestão do conhecimento nas PMEs. |

**Figura 2 - Quadro resumo das principais ideias apresentadas nos artigos**

Fonte: Elaborado pelo autor

Estudos mostraram que a EE incentiva um comportamento inovador, além de ser um diferencial quando o assunto são novas tecnologias. Por outro lado, ainda não está claro quais são os critérios utilizados para medir a eficácia dos programas em empreendedorismo oferecidos por instituições de ensino localizadas na Europa e nos EUA.

Existe também resistência de programas voltados à educação em empreendedorismo para pequenos negócios, alguns autores citam que o foco de muitas instituições está em apresentar estudos de caso sobre grandes organizações. Entretanto, existe uma tendência em estudos mais recentes que a educação em empreendedorismo está utilizando estudos de casos de PMEs, inclusive oferecendo soluções práticas para os problemas encontrados por elas.

E por fim, um dos estudos recentes aponta uma nova tendência para a educação à distância como uma das formas de EE, dando maior destaque para o negócio de comércio eletrônico.

Este estudo reforça o estado da investigação acadêmica sobre o ensino da gestão de pequenos negócios como uma das dimensões da EE. Com base numa revisão sistemática da literatura publicada nos últimos 29 anos, foi sintetizada diversas pesquisas e perspectivas em uma estrutura multidimensional abrangente de EE, conectando o ensino da gestão de pequenos negócios.

Constatou-se medidas determinantes do ensino da gestão de pequenos negócios e implicações presentes em ambas, tanto nas pesquisas de cunho teórico quanto na prática gerencial. Uma das limitações foi a quantidade do extrato da pesquisa, ou seja, foram analisados 30 artigos, onde 90% teve relação direta com a EE e 40% com o ensino da gestão de pequenos negócios. Outra limitação foi verificar somente estudos internacionais, não verificando a existência de estudos nacionais.

Desta forma, surgem recomendações para estudos futuros, aumentar o extrato de artigos para análise, investigar estudos nacionais sobre a EE com ênfase no ensino da gestão de pequenos negócios.

E por fim, sugere-se pesquisas sobre o compartilhamento de experiências entre alunos e dirigentes de pequenos negócios, juntamente com o apoio das instituições de ensino, pois observou-se nos estudos analisados certa carência de conciliar as teorias

com as práticas de mercado, uma vez que a geração deste conhecimento não deveria ser somente em sala de aula, mas também vivenciado no cotidiano das pequenas empresas, melhorando a formação e aprendizado de futuros profissionais, seja no âmbito do intraempreendedorismo quanto no campo do empreendedorismo.

**REFERÊNCIAS**


Archer, N .; Wang, S .; Kang, C. Barriers to the adoption of online supply chain solutions in small and medium enterprises. Supply Chain Management, 2008.

Baron, R.A .; Shane. S. A. Entrepreneurship: a vision of the process. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

Beckers, R .; Van Der Voordt, T .; Dewulf, G. Learning space preferences of higher education students. Building and Environment, 2016.

Begley, T. M. Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses. Journal of Business Venturing, 1995.

Chan, E.S.W. Implementing environmental management systems in small and medium sized hotels: Obstacles. Journal of Hospitality and Tourism Research, 2011.

Chen, C.C .; Greene, P. G .; Crick, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? Journal of Business Venturing, 1998.

Chuang, T. T .; Nakatani, K .; Zhou, D. An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: An application of upper echelon theory. Journal of Enterprise Information Management, 2009.

Cosh, A .; Hughes, A. Never mind the quality feel the width: University-industry links and government financial support for innovation in small high-technology businesses in the UK and the USA. Journal of Technology Transfer, 2010.

Crossan, M. M .; Apaydin, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies, 2010.

Evans, C. Re-thinking case-based assessments in business management education. International Journal of Management Education, 2016.

Fenwick, T. F. Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective. Leadership and Organization Development Journal, 2007.

Fuller-Love, N. Management development in small firms. International Journal of Management Reviews, 2006.

Hills, G.E. Variations in University entrepreneurship education: An empirical study of an evolving field. Journal of Business Venturing, 1988.

Gibson, B .; Cassar, G. Planning behavior variables in small firms. Journal of Small Business Management, 2002.

Gibb, A.A. Enterprise Culture - Its Meaning and Implications for Education and Training. Journal of European Industrial Training, 1987.

Gibb, A.A. Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. International Small Business Journal, 1993.

Goss, D.M. Management and small business education: The implications of diversity. Management Learning, 1989.

Gorman, G .; Hanlon, D .; King, W. Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: A ten-year literature review. International Small Business Journal, 1997.

Hashimoto, M. Entrepreneurship center in Brazil. São Paulo: Sebrae-SP, 2013.

Hynes, B .; Richardson, I. Entrepreneurship education: A mechanism for engaging and exchanging with the small business sector. Education and Training, 2007.

Honig, B. Human capital and structural upheaval: A study of manufacturing firms in the west bank. Journal of Business Venturing, 2001.

Johannisson, B. University training for entrepreneurship: Swedish approaches. Entrepreneurship and Regional Development, 1991.

Kaplan, A.M .; Haenlein, M. Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. Business Horizons, 2016.

Kuratko, D. Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st century. Association of Small Business Education, 2003.

Madsen, H .; Ulhoi, J.P. Greening of human resources: Environmental awareness and training interests within the workforce. Industrial Management and Data Systems, 2001.

McKeiver, C .; Gadenne, D. Environmental management systems in small and medium businesses. International Small Business Journal, 2005.

Mungal, A .; Cloete, M. Preparing underprepared students for higher education and beyond: the development and implementation of an integrated project. Accounting Education, 2016.

Palvia, P .; Means Jr., D. B .; Jackson, W. M. Determinants of computing in very small businesses. Information and Management, 1994.

Reenberg, A .; Birch-Thomsen, T .; Mertz, O .; Fog, B .; Christiansen, S. Adaptation of human coping strategies in a small island society in the SW Pacific - 50 years of change in the human - Environment system in Bellona, Solomon Islands. Human Ecology, 2008.

Riemenschneider, C.K .; Mykytyn Jr., P. What small business executives have learned about managing information technology. Information and Management, 2000.

Rocha, E. L. C .; Freitas, A. A. F. Evaluation of the Teaching of Entrepreneurship among University Students through the Entrepreneur Profile. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 5, pp. 465-486, Jul./Aug. 2014.

Romero, I .; Martínez-Román, J. A. Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. Research Policy, 2012.

Smith, B.R .; Matthews, C.H .; Schenkel, M.T. Differences in entrepreneurial opportunities: The role of tacitness and codification in opportunity identification. Journal of Small Business Management, 2009.

Vesper, K.H .; Gartner, W. B. Measuring progress in entrepreneurship education. Journal of Business Venturing, 1997.

Yin, K.R. Case study: Planning and methods. 4th Edition. Porto Alegre. Bookman, 2010.

Zieba, M .; Bolisani, E .; Scarso, E. Emergent approach to knowledge management by small companies: multiple case-study research. Journal of Knowledge Management, 2016.

# ENSINO DO EMPREENDEDORISMO E SUA INFLUÊNCIA NA VONTADE DE EMPREENDER: UM ESTUDO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FAGEN-UFU.

*SARINAYAKASILO FERNANDES*

*FAGEN/UFU*

*( SARINAYFERNANDES@GMAIL.COM)*

*MÁRCIA FREIRE DE OLIVEIRA*

*FAGEN-UFU*

*( MARCIAFREIRE@UFU.BR)*

*MICHELLE DE CASTRO CARRIJO*

*FAGEN/UFU*

*(MICHELLECARRIJO@UFU.BR)*

*ANDREA COSTA VAN HERK VASCONCELOS*

*FAGEN/UFU*

*( ANDREAHERK@UFU.BR)*

O empreendedorismo tem sido tema de discussões desde muitos anos, contudo, foi a partir da evolução dos mercados econômicos que os cientistas começaram a se interessar pelo assunto (Landstrom, Harirchi, &Atröm, 2012). O tema também vem crescendo e ganhando destaque em congressos(Verga, & Silva, 2014), revistas acadêmicas internacionais como a *EntrepreneurshipTheoryandPractice*, *Entrepreneurshipand Regional Development*, e o*JournalofInternationalEntrepreneurship* (Schimidt, &Bohnenberger, 2009)e nacionais, como a Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE).

No que tange às organizações, o empreendedorismo é importante para a criação e desenvolvimento de negócios, e também como ferramenta de inovação em empresas já existentes, por meio do intraempreendedorismo (Oliveira, Fillion,&Chirita, 2008), prática estratégica das organizações (Guimarães, 2005) que utiliza a capacidade dos funcionários para agir como empreendedores (Andreassi, 2005).Assim, as empresas vêm mudando sua forma de atuação, buscando profissionais empreendedores, pois, soluções criativas e inovadoras têm sido a resposta para um mercado de consumidores cada vez mais disputado (Meirelles, 2013).

Nesse contexto destaca-se a importância da educação e capacitação como fator favorável à promoção do empreendedorismo. O ensino do empreendedorismorepresenta uma importante opção de carreira, oferecendo oportunidades para independência, desenvolvimento de competências e ganho de benefícios financeiros (Morris,Shirokova,&Tsukanova, 2017), contribuindo tanto para a formação de novos empreendedores, como também para o desenvolvimento de características empreendedoras do indivíduo (Rocha & Freitas, 2014).

No Brasil, o primeiro curso com foco no empreendedorismo surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (Dolabela, 1999). Porém, a estrutura tradicional de ensino que prevalece no Brasil até o momento,tende a direcionar os alunos para obtenção de empregos no setor público ou privado e, em sua maioria, negligencia o empreendedorismo como alternativa de carreira (Gem, 2014; Dornelas, 2008).

Apesar dessa realidade, a pesquisa de Martens e Freitas (2008) mostraque as IES (Instituições de Ensino Superior)começam a se preocupar em proporcionar esta formação empreendedora em áreas de atuação como Administração, Engenharias e Ciência da Computação; e que o contato com a disciplina de empreendedorismo influencia positivamente a vontade de ser dono do próprio negócio, sendo este resultado

semelhante aos encontrados nas pesquisas de Guerreiro (2006), Salvi et. al. (2007) e Rocha e Freitas (2014).

O processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa (Dornelas, 2008), no entanto, a forma de ensino deve envolver meios diferenciados como a prática em sala de aula e contato com situações reais do cotidiano de um empreendedor (Dolabela, 2008).

Portanto, aliado à atividade empreendedora, a educação é uma ferramenta importante no desenvolvimento social, político e econômico de uma nação, dessa forma torna-se essencial estudar a relevância da educação empreendedora. Sob essa ótica, o objetivo desse trabalho é analisar se o ensino de técnicas e teorias do eixo de Empreendedorismo durante a graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) gera alguma influência na vontade do aluno de empreender por meio da criação do próprio negócio.

Os resultados do presente trabalho buscam contribuir, de forma acadêmica, para avaliar se as metodologias utilizadas nas disciplinas do eixo do empreendedorismo do curso de Administração da UFU têm sido adequadas ao estímulo do empreendedorismo, e também demaneira prática, para a disseminação da relevância da inserção do ensino do empreendedorismo nas universidades, com o intuito de influenciar a geração de novos empreendedores.

A pesquisa desse trabalho foi feita através de um estudo de campo, qualitativo (Gil, 2002), de caráter descritivo (Gil, 2002; Triviños, 2007).A técnica de coleta de dados utilizada foi o grupo focal(Silva, Veloso, & Keating, 2014), por meio da formação de dois grupos de 5 alunos cada, um formado por alunos que cursavam o último período de Administração na UFU (G1) e o outro formado por alunos que cursavam a primeira metade do mesmo curso (G2) e faziam parte da empresa júnior Apoio Consultoria. A

coleta de dados foi realizada com o G1 em 30 de agosto de 2016 e o G2 em 3 de outubro de 2016.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo(Bardin, 2011). Para a realização da análise foram criadas três categorias principais, estabelecidas a partir da literatura usada nesse trabalho. A primeira categoria, "Empreendedorismo", aborda qual a percepção dos entrevistados em relação ao termo; à importância da atividade empreendedora e; ao perfil do empreendedor.A segunda categoria, "Ensino do empreendedorismo", considera a forma como o estudante enxerga a ideia de ensinar o empreendedorismono curso de graduação, envolvendo a relevância do ensino e o método utilizado.Por fim, a terceira categoria se refere ao "Interesse em empreender" do discente, levando em conta os seguintes aspectos: influência e; resultado do contato com as disciplinas do eixo de empreendedorismo.

Em relação à primeira categoria, **Empreendedorismo**, oG1 focou mais no conceito de que empreender é abrir um novo negócio, e colocar uma ideia em ação. Já o G2 apresentoude forma gerala ideia do intraempreendedorismo, ligando o termo à inovações e projetos de melhorias dentro das organizações. Foi destacado nos dois grupos a importância do empreendedorismo para o país, tanto econômica quanto socialmente. Os pesquisados apontaram que o empreendedorismo gera emprego, desenvolve líderes e ajuda a sociedade pensar, de forma mais crítica, o contexto em que está inserida.

Quando avaliada a questão do perfil dos estudantes pesquisados, foi observado que os dois grupos se identificam como empreendedores, 5 dos 10 pesquisados relataram já ter tido experiência empreendedora ou intraempreendedora; e 8 dos 10 se consideram empreendedores, por terem iniciado um negócio e por terem sido influenciados pelos familiares empreendedores.

Em relação à segunda categoria, **Ensino do Empreendedorismo,** apesar dos dois grupos terem identificado as disciplinas do eixo de empreendedorismo inseridas no

curso, nenhum dos pesquisados acredita que o empreendedorismo possa ser ensinado, e sim possa ser desenvolvido ou incentivado em quem já tem interesse em empreender, como mostrou Rocha e Freitas (2014), que enfatizam que o ensino do empreendedorismo colabora no desenvolvimento de características empreendedora do indivíduo. Segundo os alunos, as disciplinas de empreendedorismo poderiam ensiná-los a usar as ferramentas gerenciais apresentadas, durante o curso de administração, na gestão de um negócio.

Todos entrevistados concordaram que a metodologia utilizada não condiz com a realidade do tema, que deveria ser mais dinâmica e prática. A crítica à metodologia utilizada foi mais marcada no G2, pois os entrevistados destacaram que a melhor forma de abordar o empreendedorismo na UFU seria com metodologia que os preparassem para a realidade do empreendimento, elaboração de planos de negócio, consultorias a empresas reais e relatos de empreendedores, como sugerido por Dolabela (2008). Foi citado também que seria mais interessante se as disciplinas do eixo fossem ministradas na segunda metade do curso.

Foi unânime entre os grupos que há um desinteresse da parte dos alunos em relação as disciplinas do eixo pela falta de experiência de mercado dos professores e, dessa forma, não conseguem motivar os alunos, pois oferecem apenas uma visão teórica do tema.

Na última categoria,**Interesse em Empreender,** todos os pesquisados relataram que são influenciados em empreender, porém, a universidade tem pouco peso nessa influência, segundo eles, os familiares e a experiência cotidiana no mercado de trabalho é que pesam maisneste quesito.No geral, acreditam que a universidade não os prepara e nem os influencia a empreender, hipótese que se contrapõe as pesquisas de Rocha e Freitas (2014), Guerreiro (2006), Salvi et. al. (2014) e Martens e Freitas (2008), que retratam o contato com a disciplina de empreendedorismo influenciando positivamente a vontade de ser dono do próprio negócio.

No G1 os pesquisados se mostraram mais preparados para o desafio de empreender, um pouco pela base adquirida durante o curso e também pela experiência vivida no dia a dia nas empresas onde trabalham. Já oG2 mostrou certa insegurança ao comentar sobre estarem preparados para empreender, segundo eles antigamente empreender era mais fácil por haver menor concorrência e menos burocracia e impostos para possuírem o próprio negócio.

Dessa forma, conclui-se, com base na pesquisa de campo realizada, que a introdução do ensino de disciplinas do eixo de empreendedorismo da UFU não colabora para influenciar o aluno a empreender por meio da criação de um negócio próprio.

Observa-se um consenso por parte dos participantes, de uma tendência de crítica quanto a metodologia utilizada no curso de administração da UFU,qual seja,a metodologia utilizada nas disciplinas relacionadas ao temaseria melhor trabalhada se revisada e outras ações ligadas ao empreendedorismo promovidas pelo curso de Administração com a intenção de despertar o interesse dos alunos. Tal metodologia poderia incluir: um programa de visitas e contatos com empresas; o desenvolvimento deplanos de negócios baseado em variáveis de mercado reais, como taxa de juros atual, influências políticas sobre o negócio, e concorrência;a fim de propor ao aluno um contato mais próximo com a realidade do planejamento de um empreendimento.

Quanto a outras ações, sugere-se a organização de seminários e palestras com empreendedores regionais, o que envolve uma realidade mais próxima da que os estudantes vivem, e a criação de um núcleo de empreendedorismo formado por pessoas de diversos cursos da UFU,as quais poderiam ser responsáveis por ações voltadas ao desenvolvimento da educação empreendedora na universidade como um todo.

## REFERÊNCIAS

Andreassi, T. (2005). Empreendedorismo corporativo. *GV Executivo*, São Paulo, 4 (3), 63- 67, ago./out.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor:A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura Editores Associados.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo:Transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Gem. Global Entrepreneurship Monitor. (2014).*Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo.*Curitiba: Ibqp, 2014. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relat%C3%B3rio%20executivo.pdf>. Acesso em 18 out. 2016.

Gil, A. C. (2002).*Como elaborar projetos de Pesquisa*. 4° Ed. São Paulo: Atlas.

Guerreiro, R. S. (2006). *Formação do empreendedor: um estudo em uma escola de administração em Uberlândia*(Dissertação de Mestrado*)*. Disponível em: https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/12005/1/RSGuerreiroDISSPRT.pdf

Guimarães, T.B.C. (2005).*Empreendedorismo como estratégia corporativa: um estudo do caso grupo Algar* (Dissertação de Mestrado). Disponível em: http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/3014/DISSERTACAO_TATIANE_GUIMARAES.pdf?sequence=1

Landström, H.,Harirchi, G.,&Aström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. *ResearchPolicy*, 41 (7), 1154-1181, set.

Martens, C. D. P.,&Freitas, H. (2008). Influência do ensino de empreendedorismo nas intenções de direcionamento profissional dos estudantes. *Estudo & Debate*, 15, 71-95.

Meirelles, D. C. (2013). Estudo comparativo sobre o ensino de empreendedorismo no Brasil e no exterior. *2º Fórum Internacional Ecoinovar*, 2 (2), 1-18, set.

Morris, M.H., Shirokova, G., &Tsukanova, T. (2017). Student entrepreneurship and the university ecosystem: a multi-country empirical exploration. *European J. International Management*, 11 (1), 65-85.

Oliveira, J. B.,Filion, L. J., &Chirita, M. G. (2008). Estudo das linhas de pesquisa sobre os intraempreendedores e organização empreendedora: exame da documentação de 1996 a 2006. *Anais do V Encontrode Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,* São Paulo. Disponível em: http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/304_trabalho.pdf

Rocha, E. L. C., & Freitas, A. A. F. (2014). Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. *Revista de Administração Contemporânea***,** 18 (4),465-486, jul.

Salvi. et. al. (2007). A influência da disciplina empreendedorismo no comportamento e nas atitudes empreendedoras: percepção dos alunos que frequentam a disciplina do Centro Universitário Univates. *Anais doVII Convibra Administração*. Disponível em:http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1018.pdf.

Silva, I. S., Veloso, A. L., & Keating, J. B. Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, 1 (26), 175-190. Disponível em:http://www.scielo.mec.pt/pdf/rle/n26/n26a12.pdf.

Schmidt, S., & Bohnenberger, M.C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *RAC*, 13 (3), 450-467.

Triviños, A. N. S. (2007).*Introdução à pesquisa em ciências sociais:* a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

# *EJE 7:*

# *Innovación social, emprendimientos sustentables y sociales*

# ANÁLISIS DE UNA EMPRESA SUSTENTABLE CON VALORES COOPERATIVOS

*CECILIA CHOSCO DÍAZ*

*INSTITUTO DE INDUSTRIA, ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO*

*(CDIAZ@UNGS.EDU.AR)*

*CLAUDIO FARDELLI CORROPOLESE*[24]

*INSTITUTO DE INDUSTRIA, ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO*

*(CCORROPO@UNGS.EDU.AR)*

**RESUMEN**

En Argentina el fenómeno de la empresa sustentable ha sido foco de interés en diversos debates académicos, como también producto de construcciones colectivas y de gestión organizativa, en la que participan múltiples actores. En la práctica, este tipo de organización es posible de ser evidenciada en la cooperativa de trabajo Textiles Pigüé, empresa recuperada por los trabajadores en el año 2004. En este sentido, el objetivo del siguiente trabajo es analizar y comprender cuáles son los rasgos de sustentabilidad de una empresa recuperada, que ha logrado superar la quiebra y posicionarse nuevamente en el mercado competitivo. A partir del enfoque etnográfico, es decir, desde la propia perspectiva de los actores, es posible reflexionar sobre innovadores procesos de aprendizaje y construir una matriz de análisis cualitativa que refleje la sustentabilidad teniendo en cuenta acciones orientadas a la identidad cooperativa y al gobierno, la vinculación con entidades gubernamentales y la comunidad, y a la sostenibilidad en el mercado.

[24]Agradecemos a los trabajadores de la cooperativa de trabajo textiles Pigüé por dejarnos visitar las instalaciones de la planta, y haber realizado diversas entrevistas, las cuales permitieron avanzar en el desarrollo de este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

A más de dos décadas de la emergencia del fenómeno de las empresas recuperadas, prevalecen estudios desde el campo de la sociología y la economía y de la economía social, sin embargo, aún no se ha realizado aportes específicos desde el campo de los estudios organizacionales y de la administración crítica. Siguiendo este supuesto, se propone abordar a través del estudio de caso de la cooperativa de trabajo Textiles Pigüé, la temática del desarrollo organizacional sustentable en una empresa recuperada. Es decir, el objetivo del trabajo es comprender cuáles son los rasgos de sustentabilidad que emergen de un tipo de empresa como ésta[25]. Quienes refundaron la empresa en el año 2005 emprendieron la planificación estratégica teniendo en cuenta las bases de un modelo de gestión genuino basado en el cooperativismo y en la autogestión, según ellos estas "ideas prestadas" de la economía social, que han sido enriquecidas en la práctica con la generación de empresas que no persiguen solamente la racionalidad económica, sino además el bienestar y la inclusión social para los socios y la comunidad local. Esta filosofía cooperativa viene a romper con los parámetros tradicionales de las empresas de capital y a promover que los valores cooperativos deben circular hacia adentro y hacia fuera de la organización, promoviendo de ese modo más inclusión e igualdad de oportunidad.

Para el análisis se plantea un enfoque teórico alternativo a las teorías "extranjeras" sobre desarrollo organizacional corporativo (Quinn y Cameron, 1983; Penrose, 1959), ya que éstas brindan respuestas a determinados análisis y no contribuyen a la explicación del desarrollo organizacional sustentable en las empresas recuperadas, por varias

[25] Este trabajo se enmarca en un proyecto de investigación sobre identidad cooperativa iniciado en el año 2014. Este proyecto abarca el estudio de otras cooperativas de trabajo ubicadas en diversas localidades de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. De todas ellas, Textiles Pigüé, es la más representativa por su trayectoria y por los hallazgos obtenidos.

razones. Primero, no se circunscriben contextualmente ni temporalmente, fueron realizadas para casos específicos en un momento determinado. Segundo, las unidades de estudio son empresas corporativas o bien empresas consolidadas en mercados extranjeros. Tercero, no contemplan las transformaciones latinoamericanas y sus efectos sobre las empresas. Por último, la aparición de las empresas recuperadas es un fenómeno que se ha generado en Argentina. Es por eso que se utilizan para el análisis la articulación de las teorías de Etkin (2007), donde la organización sustentable está basada en la existencia de capital social, gobernabilidad democrática del sistema organizacional, y responsabilidad social. En tanto para Formento & otros (2007), el desarrollo organizacional sustentable abarca tanto procesos de sostenibilidad como de sustentabilidad. El primero, -proceso de cambio direccional y gradual mediante el cual la empresa mejora de manera cualitativa y cuantitativa sus potencialidades a través del tiempo- atraviesa al segundo, el cual es comprendido como aquel equilibrio dinámico entre la performance económica-financiera, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental. Por último, hacia el interior de las cooperativas, van apareciendo determinados "rasgos de identidad" (Etkin y Schvarstein, 1989), que se presentan como una explicación de los modos como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el entorno, por eso, la identidad es concebida en una compleja red de dimensiones vinculadas al orden político, social, cultural, y económico-administrativo. Dichos autores, hacen una distinción entre dos tipos de identidad organizacional, mencionando que toda organización posee a) una identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y b) una identidad-construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio es posible destacar que las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad construcción poseen en general un desempeño más satisfactorio que aquellas otras donde dichos rasgos se presentan de

manera ambigua. A ello lo denominan endoidentidad y exoidentidad (Etkin y Schvarstein, 1989:160-161).

Al respecto de la cuestión metodológica, cabe señalar que este trabajo sigue las pautas del enfoque etnográfico, tal como lo plantea Balbi (2005) y del estudio de caso extendido (Guizardi, 2012). Para la construcción de la matríz se crearon dimensiones y categorías de análisis obtenidas de las entrevistas realizadas al presidente, la secretaria del consejo directivo y el líder político, durante la visita a la textil en el mes de noviembre del año 2016. Seguidamente, se describen diversas acciones concretas que fueron configurando rasgos de sustentabilidad de la empresa entre los años 2007-2016.

***La gestión de la sustentabilidad.*** Luego de la quiebra de Gatic[26], quienes conforman la cooperativa destacan que el principal desafío fue no solo ir creciendo como empresa, que produce y vende, sino también trabajar para transformar la mala imagen que tenía la comunidad, luego de tomar la fábrica.En este sentido primero estuvo presente la necesidad de la organización interna, la existencia de una formalización organizacional, lo que implicó paulatinamente que entre los trabajadores se fueron asignando roles. En este proceso inicial los socios fueron aprendiendo de a poco reunirse en Asamblea e ir decidiendo sobre la cooperativa, una de las decisiones más importantes fue en el año 2007, decía Marcos:

"Hasta que no tuvimos la escritura [en el 2007], nosotros estábamos con la expropiación, trabajando bien, formalizados como empresa pero no éramos dueños de nada y bueno eso es un hito porque vos ya te sacaste esa pelea, esa lucha mas legal, ya está ahora nos concentramos a fabricar tela en relacionarme con la sociedad en fortalecerme como organización y no pierdo energía en esto porque ya lo logre, los primeros años fueron de organización básica pero híper básica, ya te digo desde los

[26] Empresa de capital creada por Eduardo Bakchellián en el año 1953. Gatic obtuvo la licencia de la empresa Adidas de Alemania para la fabricación del calzado y otros productos de esa marca en Argentina. A partir de eso Bakchellián creó una cadena nacional de comercios dedicados exclusivamente al rubro deportivo. Al comienzo de la década de 1990, empleaba más de 7.000 personas, y fabricaba más de 16.000 pares diarios de calzado y tenía fábricas distribuidas en todo el país.

horarios de trabajo, organigrama, olvidate, había un cacique y estábamos 90 indios bancando, es así pero ni siquiera una estructura básica, esta es la estructura de la cooperativa y después de acá para abajo es la estructura organizacional de una empresa por funciones, nosotros hoy la tenemos diagramada de esta manera y ahora estamos trabajando para terminar de formalizarlo, porque queremos trabajar y profundizar sobre la misión y la visión de la organización y también nuestro desafío y el mío que es muy profesional y muy técnico es decir bueno, queremos certificar ISO 9001".

Entre los años 2008 y 2012, se continúo con el fortalecimiento organizacional, ya que se fue promoviendo el ingreso de profesionales universitarios, y el acercamiento a equipos de la Universidad Nacional del Sur, y de la Universidad de Buenos Aires.Con esta nueva reconfiguración de la planta de asociados se buscó mejorar el sistema gestión de calidad. A la vez, se aprovechó ese conocimiento profesional para afianzar el vínculo con el gobierno nacional (iniciado en el momento de la expropiación) para ser sede ejecutora de dos programas sociales, uno fue el "plan manos a la obra" y el otro "pequeños gigantes".A partir de esa instancia la cooperativa se fue vinculando con la comunidad local. Actualmente desarrollan actividades culturales y de educación cooperativa para escuelas de la zona, como así también ofrece su sede como espacio para el desarrollo de congresos de trabajadores y académicos que promueven la economía social y también acompañan a emprendedores con capacitación y créditos. Decía Martínez:

"Leonor te habrá contado, [somos] brazo extensivo de la política del estado, [generamos] 190 emprendedores, ferias, festival de cine, teatro, pero nunca el carro delante del caballo, entonces que estamos haciendo, cuál es, es una fábrica recuperada, con cultura, con educación, con los chicos, 400 alumnos mirando películas de temáticas latinoamericanas, digamos, no pasamos termineitor dos, le pasamos películas pensadas, películas latinoamericanas que trajimos de festivales de cine, con el objetivo de

claramente vincularnos con la sociedad, a través del sistema de financiamiento de acompañamiento de subsidios de hablar con ellos, y después vincularlos con actividades, son claves, la cultura la educación la fábrica, el trabajo".

Asimismo, durante una de las entrevistas, Leonor, destacaba el papel de la sustentabilidad en la cooperativa:

"Hoy nos diferenciamos de otras empresas recuperadas porque para nosotros la eficiencia no es mala palabra, la productividad no es mala palabra, en definitiva todo eso hace sustentable la organización en el tiempo (…). Muchos de nosotros [cooperativistas] hoy lo elegimos [el cooperativismo], no es ya una necesidad, sino una elección, no podríamos trabajar de otra manera que no fuera esta, para nosotros es la forma más justa, más democrática y más equitativa".

En respuesta a los altibajos socioeconómicos ocurridos en el año 2015, desde la empresa se decidió empezar a planear un nuevo escenario, con la posibilidad de diversificar la producción. Decía Leonor:

"El mercado no te va a dictar la suerte de ningún trabajador sino que internamente la organización está preparada para hacer frente a esa situación, lo mismo con la distribución del ingreso, pero si hubo distintos momentos que también van asociados a la coyuntura y al proceso de crecimiento y desarrollo de la organización en términos como se fue modificando, discutiendo y adaptando. Lo importante es buscar alternativas que te permitan también sostener los puestos de trabajo".

Desde mediados del año 2016 comienzan a pensar la marca. *Fibra*, *resistencia en movimiento*, es una línea pensada para el tiempo libre, en principio para disciplinas deportivas (fútbol, handball, basquet, ciclismo, etc), y para el público en general, que habitualmente elige este tipo de indumentaria para salidas turísticas, para salir a correr o caminar.

**Análisis.** A través de la breve descripción realizada, es posible avanzar en la identificación de las dimensiones cualitativas de sustentabilidad. Una primer dimensión está ligada a la identidad cooperativa y al gobierno, siguiendo a Etkin (2007) yEtkin y Schvarstein, (1989) es posible de sostener queel sistema democrático de decisiones ejercido mediante Asamblea, el órgano máximo, se concibe un modo de gestión equitativo, igualitario, y justo. Asimismo, permite la circularidad de valores anclados en la inclusión social, el derecho al trabajo (autogestivo). Una segunda dimensión, está vinculada con la sostenibilidad en el mercado, en este caso, a partir de la compra de la quiebra y obtención de la escritura. Y mantenido con los parámetros de eficiencia, ordenamiento, control, profesionalismo, e innovación productiva, con la puesta en marcha de la marca propia. Es posible inferir que la empresa atravesó situaciones de cambio planeado estratégicamente, (Formento & otros, 2007). Finalmente, la última dimensión, es la vinculación con las entidades gubernamentales y la comunidad. Esto les ha garantizado no solo erigirse en formadores de sujetos de créditos y emprendedores, sino además ha pasado a transformarse en un "brazo del estado", ejecutor de políticas públicas. La cooperativa ha construido su propio capital social y simbólico (Etkin, 2007; Putman, 1993), y eso le permitió reforzar sus valores, pasar a ser reconocida a nivel regional y nacional.

**A modo de cierre.** El presente documento de trabajotuvo como objetivo comprender determinados rasgos de sustentabilidad a partir del estudio de algunas de las acciones primordiales de la cooperativa de trabajo textiles Pigüé, entre los años 2007-2016. Se intenta evidenciar que determinadas acciones de esta empresa recuperada, pueden ser analizadas con teorías de referentes argentinos, que abordan temáticas orientadas al desarrollo organizacional y al desarrollo de organizaciones sustentables. Resulta importante destacar estos aportes, debido a que desde el campo de la administración crítica es casi inexistente el estudio de empresas recuperadas. Más aún, la descripción

de procesos organizacionales innovadores, a veces emergentes, a veces planeados, han atravesado cooperativistas inexpertos en el hacer administrativo.

Finalmente, a los fines del proyecto de investigación, en el cual se enmarca este breve análisis, resulta sumamente interesante repensar procesos de las empresas recuperadas y explorarlos en marcos teóricos orientados a la innovación organizacional crítica.

**BIBLIOGRAFÍA**

ETKIN J. y L. SCHVARSTEIN (1989), Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio, Argentina, Paidos

ETKIN, J. (2007). "Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa". Bs. As. GRANICA.

GUBER, R. (2001). La etnografía. Método, campo y reflexividad. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Norma

GUIZARDI, M. L. (2012). Conflicto, equilibrio y cambio social en la obra de Max Gluckman. En: Papeles del CEIC # 88, septiembre 2012. http://www.identidadcolectiva.es/pdf/88.pdf

LINS RIBEIRO, G (2004). Descotidianizar. Extrañamiento y conciencia práctica. Un ensayo sobre la perspectiva antropológica. En Boivin, M., Rosato, A y Arribas, V. Constructores de otredad. 194-199. Buenos Aires, Argentina: Antropofagia

PUTNAM, R. (1993). "The prosperous community.Foley, M. y Edwards, B. "Escape fromSocial capital and public life". The Americanpolitics? Social theory and the social capital Prospect, vol.4, n°13 (1993):

SCHVARSTEIN, L. (2006). “La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social”. Bs. As. PAIDOS.

# A INOVAÇÃO SOCIAL EM PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL EM TERRITÓRIOS DE MINERAÇÃO: PROPOSIÇÕES PARA UM MODELO TEÓRICO[27]

*PAULA PESSOA DE CASTRO GENTIL*

*PUC MINAS*

*( CASTROPP@UOL.COM.BR)*

*LUIZ ANTÔNIO DOS SANTOS FILHO*

*PUC MINAS*

*(LUIZ.SANTOSENG@HOTMAIL.COM)*

*LILIANE DE OLIVEIRA GUIMARÃES*

*PUC MINAS*

*( LILIANEOG@PUCMINAS.BR)*

*DENISE DE CASTRO PEREIRA*

*PUC MINAS*

*(DPEREIRA@PUCMINAS.BR)*

Apesar do discurso sobre a importância fundamental da atividade extrativista e dos apregoados benefícios econômicos para as localidades onde existe a indústria da mineração (DNPM, 2015; IBRAM, 2012;CGEE, 2002), advindos de um questionável processo de desenvolvimento, mais se registram os problemas decorrentes da sua questionável forma de gestão e relacionamento com o ambiente local, o que têm ampliado a vulnerabilidade socioeconômica e ambiental dos territórios, nas dimensões

[27] Agradecimentos aos apoios de financiamento da CAPES, FAPEMIG e Região Nord-Pas-de-Calais (bolsas de doutorado e mestrado, e Projeto Riquezas Compartilhadas).

locais e regionais (Lambert & Boulanger, 2001; Aroca, 2001; Ejdemo & Söderholm, 2011; Becker & Pereira, 2011; Bittencourt, 2014).

Duas estruturas em especial têm sido relacionadas às regiões de mineração em processos de definição de estratégias de desenvolvimento: os enclaves (Coenen, Moodysson & Martin, 2014), como barreiras, e os clusters e arranjos produtivos locais, como propostas de desenvolvimento(Markusen, 1995; Arias, Atienza & Cademartori, 2014; Avila, 2001; Buitelaar, 2001), bem como os processos induzidos de diversificação (Camagni, 2002; Affuso, Capello & Fratesi, 2011) e reconversão econômica (Sant'anna, Nelson, Campos & Carvalho Neto, 2011; Pereira & Pereira, 2012). Parte da literatura específica sobre desenvolvimento regionalfornece pistas da existência de um relacionamento com resultados positivos entre ambiente institucional, empreendedorismo, competitividade, crescimento econômico, inovação e desenvolvimento (Méndez-Picazo, Galindo-Martın & Ribeiro-Soriano, 2013; Reis, Passoni & Shikida, 2013; Almeida, Silva & Oliveira, 2014).

Em processos de desenvolvimento regional, múltiplos atores têm-se questionado como poderiam aproveitar as oportunidades econômicas e sociais provenientes do desenvolvimento do capital natural de uma região, ao mesmo tempo em que buscam solucionar os conflitos e problemas decorrentes, para assegurar um presente mais equilibrado e equânime e uma condição futura que seja comprovadamente melhor do que a que havia antes de se iniciar o processo de extração mineral (Milanez & Oliveira, 2009; Echevarria, 2001), sob os pontos de vista econômico, social e ambiental, principalmente nas dimensões local e regional. A aposta presente neste trabalho é que parte da resposta a esta pergunta estaria imbricada em um processo social de inovação, relacionado com a governança, entremeado à dinâmica territorial do desenvolvimento (Nussbaumer & Moulaert, 2004; Levésque, 2011; Crevoisier, 2014).

## METODOLOGIA

O objetivo do presente trabalho é definir parâmetros de inovação social, que relacionem o tema com o desenvolvimento regional e a governança em territórios de mineração e componham um modelo teórico para posterior investigação empírica. Para tanto, realizou-se uma pesquisa teórica (Demo, 2000) ou pesquisa bibliográfica exploratória (Santos, 1999; Gil, 2001), como etapa inicial de uma tese de doutorado em andamento. A partir da análise de parte da literatura sobre o tema inovação social, definiram-se duas proposições teóricas que fazem parte de um modelo teórico em construção, que permitirá posteriormente traçar paralelos ou realizar análises comparativas, por meio de estudos de casos de diferentes processos de desenvolvimento regional em territórios de mineração em contextos e realidades distintas (Godoy, 1995; Godoi & Balsini, 2004; Soy, 1997; Eisennhardt, 1989; Greenwood, 1973; Goode & Hatt, 1973).

### A inovação social em processos de desenvolvimento regional

O termo inovação, na literatura acadêmica, foi popularizado nas obras de Joseph Schumpeter, como o elemento fundamental para o desenvolvimento econômico, entendido como o processo pelo qual uma combinação mais eficiente de fatores de produção (terra, trabalho e capital) acontece no âmbito privado, e se transforma em benefício social. O desenvolvimento seria, então, resultado de uma série de novidades que poderiam ser introduzidas em um sistema econômico, alterando as relações entre produtores e consumidores (Schumpeter, 1977; Torres, 2012). Essa noção primeira de inovação foi sendo aos poucos ampliada, e os processos inovadores passaram a ser considerados mais sociais que individuais pelos estudos acadêmicos, colocando em evidência a criatividade social e os quadros institucionais promotores da inovação.

No contexto neoschumpeteriano, dos estudos pós década de 1970, a inovação tornou-se a arma central da competitividade e do crescimento (Reis *et al.*, 2013). Estudos

recentes sobre inovações tecnológicas e científicas chamaram a atenção para a importância do ambiente e das redes. Com o aparecimento do termo "sistema social da inovação", surgiu também o entendimento de que o potencial de inovação é muito favorecido pelo ambiente constituído pelas universidades, pelo sistema financeiro, pela oferta de serviços, pelo conjunto de regulamentações, pela cultura e pelo nível de coesão social, dentre outros. Depois disso, os pesquisadores começaram a utilizar a noção de potencial de inovação próprio de determinadas indústrias ou de certos territórios, fazendo surgir o termo "sistema regional de inovação" (Levésque, 2011).

Conceitos como distritos industriais, clusters, ambiente de inovação, sistemas de inovação regional e regiões de aprendizado destacaram a importância das regiões como principais impulsionadores da inovação (Asheim, Boschma & Cooke, 2011). A ideia de modelo de inovação territorial - MIT, do inglês *territorial innovation models - TIM*, e o corpo teórico desenvolvido a partir dela, surgiu como exemplo prático de perspectiva inovadora para o desenvolvimento regional, no qual as dinâmicas institucionais locais desempenhavam um papel importante (Moulaert & Sekia, 2003; European Commission, 2005; Crevoisier, 2014).

Na teoria que deu suporte aos modelos de inovação territorial, o desenvolvimento acontecia por meio da inovação, mais particularmente da inovação tecnológica. O entendimento mais recente, porém, advindo das análises empíricas, tem demonstrado que a inovação acontece por elementos não tecnológicos, acontece pela dinâmica sociocultural (Crevoisier, 2014). A inovação passou então a ser considerada como uma categoria interdisciplinar e como um processo, constituído a partir da interação social de distintos atores, um processo não linear, complexo, interativo e não necessariamente científico (Reis *et al.*, 2013). Os sistemas sociais formam redes entrelaçadas de relacionamentos, de onde podem surgir recursos inesperados e inéditos,

que se tornam, por vezes, o elemento essencial de uma transformação do território (Glon & Pecqueur, 2016).

Nesse sentido, destaca-se a noção de inovação social nos processos de desenvolvimento territorial, como uma nova abordagem prática, ou intervenção, para melhorar uma situação ou solucionar um problema social, envolvendo o nível das instituições, das organizações e das comunidades. A inovação social acontece a partir de uma sinergia entre a inovação nas relações sociais e nos modos de satisfação das necessidades humanas (Nussbaumer & Moulaert, 2004; Levésque, 2011). A inovação nas relações sociais significa melhorar a comunicação entre os grupos e entre os indivíduos, além de democratizar os processos de tomada de decisão – a inovação social na governança. Por essa abordagem alternativa, sob a inspiração de estudos de política urbana, o desenvolvimento deve satisfazer as necessidades da maior parte dos grupos marginais de uma sociedade, incluindo a provisão de moradias decentes, cuidados médicos e educação, além da democracia local. A alienação de grupos marginais reflete então o pior lado do desenvolvimento de um país, de uma região, de uma cidade ou de uma comunidade. Nessa perspectiva, a cultura tem papel fundamental, criando valores artísticos e também símbolos e âncoras nas quais a população referencia-se (Nussbaumer & Moulaert, 2004).

A partir da síntese teórica de parte da literatura, cumprindo o objetivo de relacionar a noção mais abrangente de inovação e o aprofundamento no conceito de inovação social com o desenvolvimento regional, considerando todas as suas características e especificidades quando em território de mineração, apresentam-se, por fim, as seguintes proposições teóricas: *(i) Em um processo de desenvolvimento regional em território de mineração, pode ocorrer ou não inovação. Quando há inovação, a natureza da relação entre a governança e a inovação pode ser de causa e efeito (em que a governança favoreça ou iniba a inovação) ou de identidade (em que a inovação seja a própria governança);*

e*(ii) A inovação no desenvolvimento regional é um processo socialmente construído e pode gerar novos valores sociais e econômicos, proporcionando a diminuição da dependência local da indústria extrativa e até mesmo a transformação do território.*

**Considerações finais: a inovação social como categoria de análise.**

Apresentar variáveis que componham a inovação social como categoria de pesquisa pode ser estruturante para maior compreensão do fenômeno desenvolvimento em territórios minerários, e para que ele seja repensado em planejamentos futuros. Busca-se esclarecer especificidades que possam contribuir com estudos feitos sob o mesmo contexto. Importa diagnosticar como esses processos ocorrem em realidades diferentes, tanto do espaço geográfico e cultural quanto dos diversos processos extrativos. Espera-se que os resultados possam ser úteis não somente ao desenvolvimento do pensamento, mas também da prática de planos e de processos de desenvolvimento em territórios com presença da atividade da mineração, para que um dia a paradoxal desigualdade entre a rentabilidade do negócio e os efeitos empobrecedores no território possa ser quebrada ou pelo menos desafiada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Affuso, A. , Capello, R. & Fratesi, U. (2011). Globalization and Competitive Strategies in European Vulnerable Regions, Regional Studies, 45:5, 657-675.

Almeida, Silva, & Oliveira (2014). A inovação como fator de desenvolvimento regional, *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 10*, 314-350.

Arias, M., Atienza, M., & Cademartori, J. (2014). Large mining enterprises and regional development in Chile: between the enclave and cluster. *Journal of Economic Geography*, *14*(1), 73-95.

Aroca, P. (2001). Impacts and development in local economies based on mining: The case of the Chilean II region, *Resources Policy, 27*, 119–134.

Asheim, B., Boschma, R. & Cooke, P. (2011). Constructing Regional Advantage: Platform Policies Based on Related Variety and Differentiated Knowledge Bases, *Regional Studies*, 45:7, 893-904.

Avila, E.A.C. (2001). Novos desafios a aglomeraciones em torno a la minería. In: Buitelaar, R. *Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina* (pp. xix – xxi). Alfaomega: México.

Becker, L.C. & Pereira, D.C. (2011). O Projeto Minas-Rio e o desafio do desenvolvimento territorial integrado e sustentado: a grande mina em Conceição do Mato Dentro. In: Fernandes, F. R. C, Enriquez, M. A. R. S, & Alamino, R. C. J. (eds). *Recursos minerais e sustentabilidade territorial*. Brasília: MCT-CETEM, 2011, 229-258.

Bittecourt, C. (2014, 7 de julho). Fundos Sociais da mineração e sociodeterminação do território. *Le Monde Diplomatique Brasil*. Disponível em http://www.diplomatique.org.br.

Buitelaar, R. (2001). Conceptos, Inquietudes Y Aglomeraciones em torno de La Minería. In: AUTOR. *Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina* (pp. 01-15) Alfaomega: México.

Camagni, R. (2002). On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? *Urban Studies, 39* (13), 2395-2411.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2002). *Relatório preparado para o Projeto BRA/0045* / Contrato 2002/001604. Brasília, DF: Author. Disponível em www.**cgee**.org.br/arquivos/estudo011_02.pdf

Coenen, L., Moodysson, J. & Martin, H. (2015). Path Renewal in Old Industrial Regions: Possibilities and Limitations for Regional Innovation Policy, *Regional Studies*, *49*(5), 850-865.

Crevoisier, O. (2014). Beyond Territorial Innovation Models: The Pertinence of the Territorial Approach, *Regional Studies*, *48*(3), 551-561.

Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

Departamento Nacional de Produção Mineral (2016). *Sumário Mineral.* Lima, T.M., Neves, C.A.R. (org). Brasília, DF: Author – Ministério das Minas e Energia. Disponível em http://www.dnpm.gov.br.

Echevarria, C. (2001). Desafios Del Desarrollo Sustentable em las Regiones Mineras. In: Buitelaar, R., *Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina* (pp. xv-xvii). Alfaomega: México.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Standford University. *Academy of Management Review*, *14* (4), Standford, 532-550.

Ejdemo, T., Söderholm, P. (2011). Mining Investment and regional development: a scenario-based assessment for Northern Sweden. *Resources Policy*, 36 (2011), 14-21.

European Commission (2005). *Social innovation, governance and community building* (Final Report – Moulaert, F. coord.). EU Research on Social Sciences and Humanities. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Gil, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Glon, E., Pecqueur,B. (2016). Proximités, ressources et territoires créatifs. In: Glon, Eric and Pecqueur, Bernard. *Au cœur des territoires créatifs: proximités et ressources territoriales.* (pp. 11-30).Presses universitaires de Rennes.

Godoi, C. K.; Balsini, C. P. V. (2004). A metodologia qualitativa em estudos organizacionais. In: *Encontro de Estudos Organizacionais, 3, 2004, Atibaia. Anais...* Disponível em: <http://www.anpad.org./eventos>. Acesso em: 12 set. 2008.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas, 35* (2) São Paulo, SP , 57-63.

Goode, W. J., Hatt, P. K. (1973). *Métodos em Pesquisa Social.* 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 420-433.

Greenwood, E. (1973). *Metodologia de la investigacion social***.** Buenos Aires: Paidós.

Instituto Brasileiro de Mineração (2012). *Informação e análises da economia mineral brasileira.* (6ª Ed.). Brasília, DF: Author. Disponível em http://www.ibram.org.br

Lambert, A., & Boulanger, P. (2001). La dynamique d'un développement non durable : le Borinage de 1750 à 1990. In: *Espace, populations, sociétés, 2001-3. Les populations des bassins d'industries lourdes.*, 311-324.

Lévesque, B. (2011). Le potentiel d'innovation dês enterprises et des organisations de l'economie sociale: éléments de problématique. *Revista Alcance*, *18*, 362-386.

Markusen, A. (1995). Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. *Nova economia*, *5*(2), 9-44.

Méndez-Picazo, M., Galindo-Martín, M. & Ribeiro-Soriano, D. (2012). Governance, entrepreneurship and economic growth, *Entrepreneurship & Regional Development,* 24(9-10), 865-877.

Milanez, B., & de Oliveira, J. A. P. (2009). Ambiente, pessoas e labor: APLs além do desenvolvimento econômico na mineração de opalas em Pedro II, no Piauí. *Cadernos EBAPE. BR*, (4), 527-546.

Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial Innovation Models: A Critical Survey, *Regional Studies, 37*(3), 289-302.

Nussbaumer, J. & Moulaert, F. (2004). Integrated Area Development and social innovation in European cities, *City, 8*(2), 249-257.

Pereira, D.C. & Pereira, L.F. (2012, 1-5 outubro). Cenários socioambientais em municípios com mineração: complexidades estratégicas e possibilidades transformadoras. *I Seminário Internacional de Reconversão dos Territórios, Belo Horizonte, Minas Gerais*.

Reis, M.C.,Passoni, W. C., & Shikida, M. A. M. (2013). *Fomentando a cultura da inovação*: *notas de pesquisa.*In: XXIX Congreso Latino-Americano de Sociología, Santiago, Chile.

Sant'Anna, A. S. (coord.); Nelson, R. E.; Campos, M. S.; Carvalho neto, A. M. (2011). *Liderança e reconversão de funções econômicas de cidades: o caso Tiradentes* (MG). Belo Horizonte: FDC (Relatório de pesquisa).

Santos, A. R. *Metodologia científica*: a construção do conhecimento.Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

Schumpeter, J.A. (1977). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juto e ciclo econômico. Nova Cultural: São Paulo, SP.

Soy, S. K. (1997). *The Case Study as a Research Method*. University of Texas. Disponível em <http://www.gslis.utexas.edu?~ssoy/useusers/1391d1b.htm>.

Torres, R. L. (2012). A "inovação" na teoria econômica: uma revisão. In: *VI Encontro de Economia Catarinense (Anais...)*. Joinville, Santa Catarina, 26 e 27 de abril.

# PUERTO RICO INDUSTRIES FOR THE BLIND, CORP. (PRIFB): UNA EMPRESA SOCIAL CON OPORTUNIDAD DE EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL

*PATRICIA VALENTÍN CASTILLO,*

*PHD – UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO RECINTO DE MAYAGÜEZ*

*(PATRICIA.VALENTIN1@UPR.EDU)*

*JOSEAN FELICIANO,*

*ESTUDIANTE DOCTORAL-PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PUERTO RICO*

*(FELICIANO.JOSEAN@GMAIL.COM)*

## INTRODUCCIÓN

El siguiente caso presenta a Puerto Rico Industries for the Blind, una empresa social cuyo fin principal es ofrecer oportunidades de empleo y adiestramiento a personas con discapacidad visual. Se presenta los elementos relacionados a los retos y oportunidades en el desarrollo de la empresa social y los retos en el área de recursos humanos en la inserción de la población ciega o legalmente ciega en el campo laboral.

## NECESIDAD

De acuerdo a la Encuesta de la Comunidad de 2014, publicada por el Censo de los Estados Unidos, en Puerto Rico hay 221,600 personas con algún tipo de impedimento visual, lo que equivale a 5.9% de la población. La incidencia de impedimento visual en Puerto Rico es el doble de la registrada en los Estados Unidos. Según el State Disability Report, publicado para Puerto Rico por la Universidad de Cornell, el 72.8% de las personas con impedimento visual está desempleada mientras que el 56.6% vive bajo los estándares de pobreza. Lo que pone de manifiesto la necesidad de alternativas de empleo para esta población para así lograr su auto sostenibilidad.

## HISTORIA DE PUERTO RICO INDUSTRIES FOR THE BLIND

Puerto Rico Industries for the Blind, es una corporación sin fines de lucro incorporada en abril del 2013 en Puerto Rico que surgió debido a la necesidad de empleo para las personas legalmente ciego o ciego total que habían quedado desempleadas tras el cierre de las operaciones en Puerto Rico de Winston Salem Industries for the Blind (WSIFB) a principios del 2013 y la cual empleaba aproximadamente 110 con discapacidad visual (Figueroa, 2013).

PRIFB se crea con la Misión de crear oportunidades de adiestramiento y empleo para las personas total o legalmente ciegas, con el propósito de que puedan alcanzar su independencia económica. Dentro de su Visión está satisfacer las necesidades de productos y/o servicios de nuestros clientes para crear las oportunidades de adiestramiento y empleo que nos permitan mejorar significativamente la calidad de vida de las personas total o parcialmente ciegas.

PRIFB se establece principalmente por el compromiso de sus directivos de no quedarse cruzados de manos ante la pérdida de empleos de una población que muy pocas veces tiene la oportunidad de incorporarse en la fuerza laboral y desarrollar una empresa innovadora. Es por esto que estos dos emprendedores sociales se propusieron rescatar las operaciones de WSIFB para proveer oportunidad de empleo sostenido a la población ciega y que actualmente ofrece empleo a 30 personas no videntes (Rodríguez, 2013)

## COLABORACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Como parte del desarrollo de PRIFB, los directivos contactaron al Centro de Negocios y Desarrollo Económico (CNDE) y a la organización estudiantil Enactus del Recinto Universitario de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico para que se convirtieran en aliados estratégicos en el desarrollo de diversas iniciativas para apoyar la creación y desarrollo de la empresa social. Una de las primeras iniciativas que llevó a cabo

Enactus RUM y el CNDE fue la creación de la página de internet de la organización http://www.hechoporciegos.com para poder tener presencia a nivel local y global y poder vender sus productos en línea, también fueron colaboradores en el desarrollo de una campaña de recaudación colectiva (crowdfunding) a través de la plataforma Antrocket para adquirir una máquina de bordado más eficientes. Por otro lado, PRIFB, también tuvo la colaboración de WSIFB al donarle el capital de maquinarias, con un valor aproximado de $150,000, existente de la empresa que había cerrado. A su vez la creación de la nueva organización se viabiliza por la inyección de capital de la Comisión Especial Conjunta de Donativos Legislativos de la Asamblea Legislativa de Puerto Rico, mediante un donativo en el 2013 de $275,000 que se utilizó para el subsidio de la nómina, la adquisición de equipo tecnológico, así como para otros gastos operacionales.

Desde su creación, la empresa social ha obtenido diversos subsidios por parte del gobierno, el subsidio de programas de adiestramiento en el empleo a través de la Workforce Investment Act del Gobierno de los Estados Unidos, así como aportaciones a través del Programa de Fomento al Empleo del DTRH. Aunque PRIFB no depende de la inversión pública, la inversión le permite compensar el costo económico que se genera como consecuencia de las eficiencias reducidas que generan las personas con condiciones visuales, incluso le permite financiar parte de su gasto operacional y la adquisición de maquinaria. Como parte integral de la filosofía organizacional, los directivos de la empresa social se han propuesto reducir paulatinamente la necesidad de la aportación del gobierno (ver Tabla de Ingresos en anejo).

**VENTAS DE SERVICIO Y PRODUCTOS**

En los inicios de la organización, trabajaron en el diseño y de producción de uniformes comerciales para: chef, enfermeros, guardias de seguridad, entre otros. Esta empresa está continuamente en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios para así continuar ofreciendo oportunidades de empleos y adiestramiento de empleo a

personas con discapacidades visuales. Para establecer sus estrategias, está constantemente está evaluando los resultados contables, así como operacionales de los proyectos y el ambiente externo. Luego de los diversos análisis, la empresa social decidió mercadear la capacidad de manufactura de la organización a través de contratista militares o comerciales, que le pudieran proveer a la organización la materia prima de modo que se dedicara únicamente a la costura.

Con esta estrategia de negocios, la empresa SNC Technical Services, con base en el estado de Alaska, contrató la capacidad de manufactura para diversos productos militares - comerciales, es decir productos con especificación militar, pero que se venden a nivel comercial.Este mismo modelo de negocio se sigue con Warren del Caribe, quien es una subsidiaria de la multinacional Sonepar, a través de quien se le manufacturan uniformes resistentes al arco eléctrico y retardantes a fuego para la Autoridad de Energía Eléctrica de Puerto Rico

**ACOMODOS RAZONABLES EN PRIFB**

Desde sus comienzos Puerto Rico Industries for the Blind ha desarrollado e implementado los acomodos razonables requeridos en la planta física, la maquinaria y en el proceso de adiestramiento del personal con discapacidad visual. Son varios los acomodos razonables que han desarrollado con el propósito de proveer equidad en oportunidades de empleo a las personas ciegas y en cumplimiento con las leyes laborales. Cabe mencionar que dentro de los acomodos razonables que se realizaron dentro de la planta física se encuentra el delinear el área de trabajo con especie de "caminos" para que los empleados se pudieran desplazar de una manera más segura mediante la utilización del bastón, la utilización de sistema y "braile" para identificar las puertas. Otros acomodos razonables son la colocación de guías en las máquinas para que puedan realizar su operación de costura y la adaptación de sus estaciones de trabajo.

## PUERTO RICO INDUSTRIES FOR THE BLIND Y SUS RETOS

Considerando los retos en producción por parte de las personas total o legalmente ciegas, al momento de costear un producto o el servicio de la mano de obra, se considera que las operaciones realizadas por personas total o legalmente ciegas serán producidas con entre 50% a 60% de eficiencia, en comparación con una persona que no tiene ninguna limitación visual cuya eficiencia puede alcanzar el 80%. En cuanto a las operaciones que pueden realizar las personas con retos visuales, la mayoría de ellas deben ser operaciones repetitivas, rectas, largas, aunque hay operarios ciegos que han desarrollado mayores destrezas que pueden realizar operaciones curvas. Por lo que la empresa desarrolló un plan de acción para poder alcanzar un porcentaje más alto de eficiencia.

Por otro lado, la empresa tiene el reto sobre los costos operacionales asociados a las utilidades (agua, luz) y arrendamiento del edificio. Otro reto que tiene la empresa es poder continuar contando con contratos que permitan continuar la producción y poder mantener y aumentar la contratación de la población ciega.

## EXPERIENCIA DE LOS EMPLEADOS

Milton es un artista gráfico, por más de diez años mantuvo su empresa familiar a través de la cual trabajó diseño de arte e impresión de documentos y material promocional. En un momento determinado, sintió una molestia en sus ojos, se recostó y al despertar nuevamente se percató que había sufrido una considerable pérdida de visión a consecuencia de su condición de Retinopatía Diabética. Estuvo dos años desempleados, hasta que PRIFB lo contrató para ser Técnico de la Máquina Bordadora, empleo que le permite mantener su familia.

Pedro, trabajó como empleado en distintas compañías multinacionales, así como locales de la industria ferretera, hasta que a sus 30 años perdió la vista como consecuencia de una condición llamada Degeneración Macular, combinado con

Glaucoma. Estuvo más de cuatro años desempleado, hasta que comenzó a trabajar en Winston - Salem Industries for the Blind en donde trabajó hasta que fue despedido ante el cierre de la operación. Tras el rescate de la operación por PRIFB, Pedro volvió a ser empleado como operario de máquina de una aguja en donde trabaja en la confección de bolsillos y puños de camisas, entre otras operaciones.

**REFERENCIA**


Cornel University. (2017) Disability Statistics. Online Statistics for U.S. Disability Statistics. Recuperado de: http://www.disabilitystatistics.org/

Figueroa, A. (28 de mayo de 2013). Celebran reapertura de fábrica textil en Mayagüez que empela ciegos. Primera Hora.

Puerto Rico Industries for The Blind se diversifica. (5 de febrero de 2014). Recuperado de http://www.elnuevodia.com/negocios/finanzas/nota/puertoricoindustriesfortheblindsediversifica-1704688/

Puerto Rico Industries for the Blind.(2017). Recuperado de: http://www.hechoporciegos.com/

Rodríguez, V. (15 de julio de 2013). Olvidados los Ciegos en la Fuerza Laboral de Puerto Rico. Metro.

SNC Technical Services. (2017) SNC Technical Services, LLC partnered with the social enterprise and non profit organization.Recuperado de: http://www.sncts.com/index.php/latest-news


**ANEJOS**

**Artículos de Prensa**

# Olvidados los ciegos legales en la fuerza laboral de la Isla

*Casi un 75 % de las personas no videntes no tienen trabajo en Puerto Rico, según el procurador de las Personas con Impedimentos.*

*Por: Metro Puerto Rico - Víktor Rodríguez @viktor_rodz* 15/07/2013

Puerto Rico no está capacitado para emplear a las personas no videntes. Así lo aseguró a Metro Josean Feliciano, vicepresidente de Puerto Rico Industries for the Blind, Corp., una entidad sin fines de lucro que se creó en respuesta al cierre inesperado de la manufacturera de textiles Winston Salem Industries for the Blind Inc., que estaba ubicada en Mayagüez y que empleaba a sobre 110 personas ciegas legales.

Y es que, con el cierre de estas instalaciones hace dos meses, se ha abierto una caja de pandora ya que apunta a que los patrones boricuas desconocen las capacidades laborales de este sector que, según datos del último Censo de 2010, reúnen a más de 33 mil personas.

"Las posibilidades para estas personas son muy limitadas, tanto en las empresas como en las agencias de Gobierno, debido al desconocimiento, porque la realidad es que hay mucha tecnología adaptada para esta

# Celebran reapertura de fábrica textil en Mayagüez que emplea ciegos

Por Alex Figueroa Cancel
05/28/2013 |07:47 p.m.

Me gusta 22 Twitter Compartir 2 A- A+

Gil Berrios (juan.alicea@gfrmedia.com)

Cerca de 110 empleados llegaron a trabajar en aquella fábrica de Wiston-Salem y sobre 30 fueron cesanteados al momento de cerrar operaciones de

Información Económica de la Organización

| Año | Ventas | Aportación Gobierno | Total | Ventas | Aportación Gobierno |
|---|---|---|---|---|---|
| 2013 | $39,438 | $275,000 | 314,438 | 13% | 87% |
| 2014 | $190,982 | $323,285 | 514,267 | 37% | 63% |
| 2015 | $491,131 | $356,105 | 847,236 | 58% | 42% |
| 2016 | $703,915 | $250,000 | 953,915 | 74% | 26% |

Fuente: Información provista por PRIFB

elnuevodia.com

Negocios
11 marzo 2014
00:00 a.m.

## Puerto Rico Industries for the Blind lanza campaña en Antrocket para levantar capital

*La empresa social necesita $25,000 para comprar una nueva máquina de bordado.* ***Vídeo***

La empresa social Puerto Rico Industries for the Blind (PRIFB), a través de la organización estudiantil Enactus del Recinto Universitario de Mayagüez (RUM), acaba de lanzar una campaña para levantar capital a través de la plataforma de financiamiento colectivo Antrocket.

"A través de este esfuerzo, estamos levantando fondos para adquirir una nueva máquina de bordados, lo que nos ayudará a complementar nuestra oferta de productos y servicios", explicó Josean Feliciano, vicepresidente ejecutivo de PRIFB.

Fotos

Fuente: Foto suministrada por la organización

Fuente: Foto suministrada por la organización

# *EJE 8:*

# *Financiamiento de pymes y nuevas empresas*

# ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO APLICADO A UMA EMPRESA VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM RONDONÓPOLIS – MT

*RAMON LUIZ ARENHARDT*

*UNINOVE*

*( RAMON_ARENHARDT@HOTMAIL.COM)*

*JOÃO BOSCO ARBUÉS CARNEIRO JUNIOR*

*UFMT*

*( JBACJ@HOTMAIL.COM)*

*IGOR SIMÕES PEREIRA*

*UFMT*

*( KACIC1@HOTMAIL.COM)*

*SOFIA INES NIVEIROS*

*UFMT*

*( SNIVEIROS@HOTMAIL.COM)*

É de suma importância para uma empresa a constituição de um capital de giro seguro. Este deve deter um montante que permita a empresa honrar os seus passivos e reinvestir seus recursos para dar continuidade em suas atividades. As opiniões de Assaf Neto e Silva (2012) destacam a importância do capital de giro para empresa, a afirmação dos mesmos demonstram que, geralmente as empresas possuem um montante de capital de giro que estão acima dos seus ativos totais investidos em mais de 50%, para assim garantirem uma margem de segurança em qualquer eventualidade que possa afetar a entidade negativamente. Ao se referir ao capital de giro este deve administrar a

adequada gestão da política de estocagem de produtos, compra de materiais, produção, venda de mercadorias e concessão de prazo para recebimento dos clientes (AMBROZINI, MATIAS, PIMENTA JÚNIOR, 2015).

O termo capital de giro se origina de autores como: Brigham e Houston (1996) e Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001). Até hoje é a mesma concepção, onde segundo Gitman (2010) e Braga (2011) o capital de giro representa a parcela dos investimentos de curto prazo que circula de uma forma a outra, durante a condução das atividades normais da empresa.

O tema evidenciado neste trabalho, trata-se da análise dinâmica do capital de giro, a forma de aplicação é o modelo elaborado por Michel Fleuriet no final da década de 1970. A pesquisa realizada por Fleuriet tem como foco a sustentabilidade econômico-financeira de curto e longo prazo. A abordagem de Fleuriet, segundo Marques, Carneiro Junior e Kühl (2008, p. 146), "(...) exige a reestruturação do balanço patrimonial em seus componentes de curto e longo prazos e por natureza das transações, para daí serem extraídas medidas de liquidez e estruturas financeiras que denotam níveis de risco distintos".

Os resultados dessa pesquisa são de grande importância para a empresa em análise pelo fato de que os estudos mostraram se a entidade possui o efeito tesoura ou não, "O Efeito tesoura acontece quando a empresa não consegue aumentar o CDG no mesmo ritmo de aumento da NCG" (O EFEITO TESOURA, 2017), isso é de fundamental importância para ela conseguir manter-se ativa no mercado, podendo ainda aperfeiçoar diversos processos, como por exemplo, a gestão de compras, a gestão de estoques, entre outros.

Diante do exposto investigou-se o seguinte questionamento: Qual procedimento utilizado no modelo de análise dinâmica do capital de giro, numa empresa do ramo de

materiais de construção, permite verificar se a situação financeira da mesma está entre excelente, sólida, insatisfatória ou péssima, ruim, arriscada?

O objetivo geral deste trabalho é aplicar o modelo de análise dinâmica de capital de giro em uma empresa do ramo de materiais de construção no município de Rondonópolis (MT) com o intuito de medir seu nível de risco. A metodologia do estudo, é classificada como descritiva, quanto aos procedimentos é um estudo de caso e pesquisa bibliográfica; e quanto à abordagem do problema é qualitativo e quantitativo. (BEUREN, 2010)

A empresa em estudo foi fundada na década de 1990. No seu início possuía apenas a venda de materiais de construção caracterizados como básicos, situação que se transformou após o ano 2000, quando a mesma começou a possuir em seus estoques materiais de construção do básico ao acabamento. Um dos seus principais produtos é o cimento, ele é o "termômetro" das vendas, quando a venda desse item está em alta, ele faz com que aumente a venda de outros itens da entidade também. Além do cimento, outro foco grande nas vendas são pisos e revestimentos, materiais os quais segundo seus administradores, garantem grande retorno financeiro para a entidade.

Atualmente a empresa tem como estrutura uma matriz, uma filial, um depósito de pisos e um centro de distribuição. Ela está enquadrada no regime de tributação lucro real e possui em seu quadro de funcionários mais de 120 colaboradores diretos.

Reorganização das Demonstrações Contábeis: **Para realização da análise dinâmica do capital de giro aplicando o modelo de Fleuriet é necessário reestruturar as demonstrações contábeis da entidade em estudo, a fim de gerar informações sobre sua** ESTRUTURA FINANCEIRA E RISCO. (MARQUES, CARNEIRO JUNIOR E KÜHL, 2008)

Para estruturação e análise, foram utilizados os Balanços Patrimoniais (BP) dos anos de 2012, 2013 e 2014. Foram deixadas em evidenciaas contas do ativo e passivo circulantes, pois são os principais focos dessa medida de avaliação financeira. A

estrutura básica ideal para aplicação do modelo baseou-se em Marques, Carneiro Junior e Kühl (2008, p. 146).Segue no anexo 1 os BP da empresa analisada, reclassificados de acordo com o modelo de Fleuriet (FLEURIET et al, 1980).

## CÁLCULO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO DO BALANÇO

As medidas de desempenho do balanço surgem quando confrontados os ativos com os passivos. Essas medidas são o alicerce do modelo analisado. A fórmula para cálculo das mesmas, é baseado em Marques, Carneiro Junior e Kühl (2008). Para os cálculos, utilizaram-se dados dos BP dos anos analisados da empresa, conforme anexo 2.

**Cálculos das medidas de desempenho referentes ao ano 2012**

| MEDIDAS | FÓRMULAS | DESENVOLVIMENTO | RESULTADO |
|---|---|---|---|
| **CGL** | CGL = AC – PC | **CGL = (**R$ 486.497,77 + R$ 5.265.337,59) - (R$ 329.874,62 + R$ 3.465.407,35) = **R$ 1.956.553,39** | Positivo |
| **IOG** | IOG = ACC – PCC | **IOG =** R$ 5.265.337,59 - 3.465.407,35 = **R$ 1.799.930,24** | Positivo |
| **T** | T = ACF – PCF | **T =** R$ 486.497,77 - R$ 329.874,62 = **R$ 156.623,15** | Positivo |

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2016

O quadro acima demonstram os cálculos das medidas de desempenho referente ao ano de 2012. O CGL ficou com o saldo positivo em R$ 1.956.553,39 reais, esse saldorepresenta o valor do AC após liquidação do PC. O IOG ficou com o saldo positivo em R$ 1.799.930,24 reais, esse valor evidencia o quanto de recursos a entidade necessita para que suas operações funcionem de forma adequada, por fim, o T ficou com saldo positivo em R$ 156.623,15 reais, valor que consiste em demonstrar o quanto de recursos erráticos de curto prazo foram utilizados para financiar o IOG.

**Cálculos das medidas de desempenho referentes ao ano 2013**

| MEDIDAS | FÓRMULAS | DESENVOLVIMENTO | RESULTADO |
|---|---|---|---|
| **CGL** | CGL = AC - PC | **CGL = (**R$ 189.862,32 + 7.890.790,99) - (R$ 569.016,21 + 4.010.751,46) = **R$ 3.500.885,64** | Positivo |
| **IOG** | IOG = ACC – PCC | **IOG=** R$ 7.890.790,99 - 4.010.751,46 = **R$ 3.880.039,53** | Positivo |
| **T** | T = ACF - PCF | **T =** R$ 189.862,32 - R$ 569.016,21 = **- R$ 379.153,89** | Negativo |

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2016

O quadro acima evidencia os cálculos das medidas de desempenho referente ao ano de 2013. O CGL ficou com o saldo positivo em R$ 3.500.885,64 reais, esse saldo representa o valor do AC após liquidação do PC. O IOG ficou com o saldo positivo em R$ 3.880.039,53 reais, esse valor evidencia o quanto de recursos a entidade necessita para que suas operações funcionem de forma adequada, por fim, o T ficou com saldo negativo em - R$ 379.153,89 reais, valor que consiste em demonstrar o quanto de recursos erráticos de curto prazo foram utilizados para financiar o IOG.

**Cálculos das medidas de desempenho referentes ao ano 2014**

| MEDIDAS | FÓRMULAS | DESENVOLVIMENTO | RESULTADO |
|---|---|---|---|
| **CGL** | CGL = AC - PC | **CGL = (**R$ 316.221,42 + R$ 8.278.096,93) - (R$ 778.030,68 + R$ 3.818.460,53) = **R$ 3.997.827,14** | Positivo |
| **IOG** | IOG = ACC – PCC | **IOG =** R$ 8.278.096,93 - 3.818.460,53 = **R$ 4.459.636,40** | Positivo |
| **T** | T = ACF – PCF | **T =** R$ 316.221,42 - R$ 778.030,68 = **- R$ 461.809,26** | Negativo |

**Fonte**: Elaborado pelos autores, 2016

O quadro acima demonstra os cálculos das medidas de desempenho referentes ao ano de 2014, possui como resultado o CGL com o saldo positivo em R$ 3.997.827,14 reais, esse saldo representa o valor do AC após liquidação do PC. O IOG ficou com o saldo positivo em R$ 4.459.636,40 reais, esse valor evidencia o quanto de recursos a entidade necessita para que suas operações funcionem de forma adequada, por fim, o T ficou com saldo negativo em - R$461.809,26 reais, valor que consiste em demonstrar o quanto de recursos erráticos de curto prazo foram utilizados para financiar o IOG.

Nível de Risco :

Os níveis de risco possuem seis classificações, sendo elas: excelente, sólida, insatisfatória, péssima, ruim e arriscada. Cada classificação possui suas particularidades nas três medidas de desempenho. (Marques, Carneiro Junior e Kühl, 2008).

**Situação dos níveis de risco**

| Ano | Valores das Medidas | | | Situação |
|---|---|---|---|---|
| | CGL | IOG | T | |
| **2012** | R$ 1.956.553,39 | R$ 1.799.930,24 | R$ 156.623,15 | Sólida |
| **2013** | R$ 3.500.885,64 | R$ 3.880.039,53 | -R$ 379.153,89 | Insatisfatória |
| **2014** | R$ 3.997.827,14 | R$ 4.459.636,40 | -R$ 461.809,26 | Insatisfatória |

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2016

A empresa em análise apresentou em 2012 como características de estrutura financeira e risco, após a aplicação do modelo de análise dinâmica do capital de giro tendo como base o do Michel Fleuriet, um CGL positivo, IOG positivo e o T positivo, característica de uma empresa sólida. Em 2013 ficou evidente o CGL e o IOG positivos e o T negativo, dessa forma a empresa ficou caracterizada com uma situação financeira insatisfatória. O ano de 2014 apresentou o CGL e o IOG positivos e o T negativo, da mesma forma que em 2013, ficou com a classificação de estrutura financeira insatisfatória. A transição de uma estrutura financeira sólida em 2012 para insatisfatória em 2013 e 2014, deu-se por conta da variação do ACC, o qual possivelmente foi financiado por recursos financeiros de curto prazo, fator que fez com que o grau do nível de risco da empresa passasse de sólido para insatisfatório.

O efeito tesoura segundo Braga (2011) acontece quando a empresa financia a maior parte do Investimento Operacional em Giro (IOG) através de créditos de curto prazo, assim, o Saldo de Tesouraria (T) se apresenta negativo e em uma crescente proporcionalmente maior do que o IOG. Segue um gráfico demonstrando essa situação, com base nos valores de IOG e T de 2012 a 2014 da empresa em estudo:

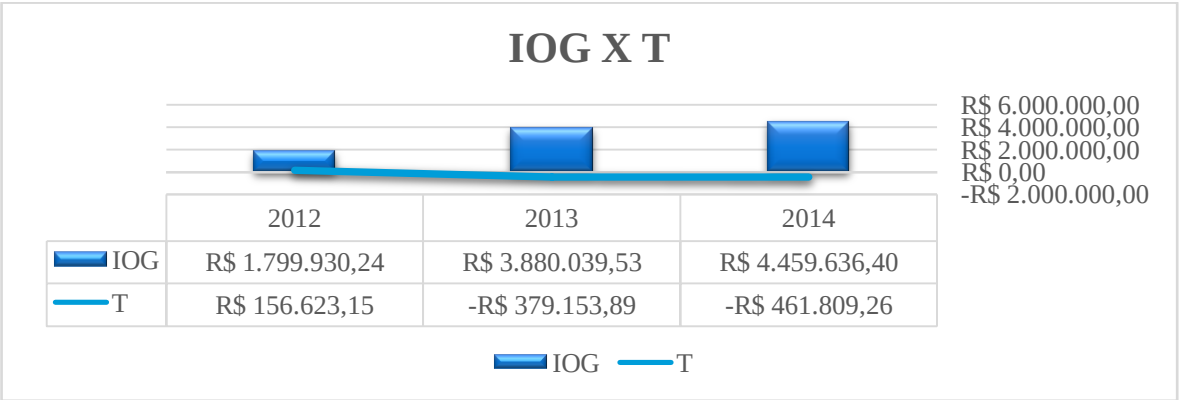



**Gráfico 1 – Efeito tesoura, confronte entre IOG e T**

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2016

Neste gráfico é possível perceber a evolução do IOG e a queda do T. Realizando uma comparação em porcentagem, fica claro o quanto a queda do Saldo de Tesouraria está maior proporcionalmente do que o Investimento Operacional em Giro. De 2012 a 2014 o IOG variou aproximadamente 147,77%, já o T nesse mesmo período teve uma variação de aproximadamente -394,85%. Essa diferença indica que a empresa em estudo está financiando parte de seu IOG e/ou ativo permanente com fundos de curto prazo, possibilitando um aumento no seu risco de insolvência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como tema a análise dinâmica de capital de giro, a qual foi realizada utilizando o modelo de Fleuriet, que foi aplicado em uma empresa no ramo de materiais de construção na cidade de Rondonópolis-MT, para verificar se a situação financeira da mesma está entre excelente, sólida, insatisfatória, péssima, ruim ou arriscada.

Os procedimentos utilizados foram, inicialmente a reorganização dos balanços patrimoniais correspondentes aos anos de 2012 a 2014 e após isso, a aplicação das fórmulas necessárias para cálculos das medidas de desempenho, com o intuito de medir seu nível de risco. Esse objetivo foi alcançado com êxito, pois a empresa cedeu os recursos indispensáveis para aplicação do modelo. Para realização do primeiro, foram

utilizados os balanços patrimoniais dos anos de 2012, 2013 e 2014. Foram reorganizados cada um isoladamente para aplicação do modelo, com isso foram realizados os cálculos de cada ano analisado. Os valores correspondentes ao período de 2012 a 2014 permitiram chegar ao segundo objetivo específico. Através dos números dessas referidas medidas, a estrutura financeira e risco da empresa ficou classificada inicialmente como sólida e posteriormente como insatisfatória nos períodos seguintes.

Após as realizações das análises nos períodos avaliados, a empresa em um primeiro momento ficou com sua estrutura financeira classificada como sólida, por possuir em sua estrutura financeira o CGL, IOG e T positivos. Em seguida, nos períodos subsequentes, a estrutura financeira e risco ficaram classificados como insatisfatórias, por conta do CGL e o IOG ficarem positivos e o T negativo.

Com os resultados gerados, a empresa poderá tomar ações corretivas e preventivas para melhor funcionamento, o que se torna um ponto satisfatório para a mesma. Dessa forma, a entidade continuará empregando e com isso a sociedade será beneficiada.

**REFERÊNCIAS**

Ambrozini, Marcelo Augusto; Matias, Alberto Borges; Pimenta Júnior, Tabajara . Análise Dinâmica De Capital De Giro Segundo O Modelo Fleuriet: Uma Classificação Das Empresas Brasileiras De Capital Aberto No Período De 1996 A 2013. Revista Contabilidade Vista & Revista, Issn 0103-734x, Universidade Federal De Minas Gerais, 15 Belo Horizonte, V. 25, N. 2, P. 15-37, Maio/Ago. 2014. Disponível Em: <Http://Revistas.Face.Ufmg.Br/Index.Php/Contabilidadevistaerevista/Article/Viewfile/1416/Pdf_75> Acesso Em: 28 Fev. 2017.

Assaf Neto, Alexandre, Silva, César Augusto Tibúrcio. Administração Do Capital De Giro. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. 214 P.

Beuren, Ilse Maria. Como Elaborar Trabalhos Monográficos Em Contabilidade: Teoria E Prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 195 P.

Braga, Roberto. Fundamentos E Técnicas De Administração Financeira. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. 408 P.

Braga, Roberto. Fundamentos E Técnicas De Administração Financeira. São Paulo, Atlas, 1989.

Brigham, E. F; Houston, J. F. Fundamentals Of Financial Management. Oxford: Harcourt Brace, 1996.

Brigham, Eugene F. Gapenski, Louis C. Ehrhardt, Michael C. Administração Financeira: Teoria E Prática. São Paulo: Atlas, 2001. 1113 Páginas.

Fleuriet, Michael Et Al. A Dinâmica Financeira Das Empresas, Um Novo Método De Análise, Orçamento E Planejamento Financeiro. 2 Ed., Belo Horizonte, Edições Fundação Dom Cabral E Consultoria Editorial Ltda., 1980.

Gitman, Lawrence J. Princípios De Administração Financeira. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 775 P.

Marques, José Augusto Veiga Da Costa; Carneiro Júnior, João Bosco Arbués; Kühl, Carlos Alberto. Análise Financeira Das Empresas: Da Abordagem Financeira Convencional Às Medidas De Criação De Valor, Atualizado Pela Lei N.º 11.638, De 28 De Dezembro De 2007, Guia Prático Para Analistas De Crédito E Investimento. Rio De Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2008. 258 P.

O Efeito Tesoura. Disponível Em: Http://Www.Modelo-Fleuriet.Com/O-Efeito-Tesoura. Acesso Em: 03 Fev. 2017.

## ANEXOS

### 1.Balanços patrimoniais reclassificados

| CONTAS/ANO | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| **ACF** | **R$ 486.497,77** | **R$ 189.862,32** | **R$ 316.221,42** |
| Disponibilidades | R$ 411.978,83 | R$ 177.931,11 | R$ 303.778,90 |
| Outros Créditos | R$ 74.518,94 | R$ 11.931,21 | R$ 12.442,52 |
| **ACC** | **R$ 5.265.337,59** | **R$ 7.890.790,99** | **R$ 8.278.096,93** |
| Créditos | R$ 2.141.886,33 | R$ 2.673.266,42 | R$ 2.839.493,41 |
| Estoques | R$ 2.934.147,30 | R$ 3.994.721,67 | R$ 4.048.574,56 |
| Adiantamento a Fornecedores | R$ 101.970,98 | R$ 198.645,18 | R$ 303.729,06 |
| Adiantamento a Clientes | R$ 63.260,16 | R$ 0,00 | R$ 0,00 |
| Adiantamento a Funcionários | R$ 0,00 | R$ 0,00 | R$ 780,58 |
| Despesas Antecipadas | R$ 24.072,82 | R$ 1.024.157,72 | R$ 1.085.519,32 |
| **ANC** | **R$ 7.360.453,81** | **R$ 5.356.765,20** | **R$ 5.712.339,31** |
| ARLP | R$ 2.713.685,78 | R$ 298.779,82 | R$ 256.683,66 |
| AP | R$ 4.646.768,03 | R$ 5.057.985,38 | R$ 5.455.655,65 |
| **TOTAL** | **R$ 13.112.289,17** | **R$ 13.437.418,51** | **R$ 14.306.657,66** |
| **CONTAS/ANO** | **2012** | **2013** | **2014** |
| **PCF** | **-R$ 329.874,62** | **-R$ 569.016,21** | **-R$ 778.030,68** |
| Empréstimos e Financiamentos | -R$ 329.874,62 | -R$ 465.974,78 | -R$ 678.179,02 |
| Outras Contas | R$ 0,00 | -R$ 103.041,43 | -R$ 99.851,66 |
| **PCC** | **-R$ 3.465.407,35** | **-R$ 4.010.751,46** | **-R$ 3.818.460,53** |
| Fornecedores | -R$ 1.996.333,21 | -R$ 2.618.490,90 | -R$ 2.549.087,28 |
| Salários e Encargos Sociais | -R$ 334.026,83 | -R$ 425.253,55 | -R$ 510.760,14 |
| Impostos | -R$ 508.693,05 | -R$ 94.882,74 | -R$ 108.654,91 |
| Outras Contas | -R$ 626.354,26 | -R$ 872.124,27 | -R$ 649.958,20 |
| **PNC** | **-R$ 9.317.007,20** | **-R$ 8.857.650,84** | **-R$ 9.710.166,45** |
| PELP | -R$ 1.179.245,69 | -R$ 1.271.408,55 | -R$ 1.464.054,95 |
| PL | -R$ 8.137.761,51 | -R$ 7.586.242,29 | -R$ 8.246.111,50 |
| **TOTAL** | **-R$ 13.112.289,17** | **-R$ 13.437.418,51** | **-R$ 14.306.657,66** |

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2016

### 2.Resumo dos Dados

| CONTAS/ANO | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| **ACF** | R$ 486.497,77 | R$ 189.862,32 | R$ 316.221,42 |
| **ACC** | R$ 5.265.337,59 | R$ 7.890.790,99 | R$ 8.278.096,93 |
| **ANC** | R$ 7.360.453,81 | R$ 5.356.765,20 | R$ 5.712.339,31 |
| **TOTAL** | **R$ 13.112.289,17** | **R$ 13.437.418,51** | **R$ 14.306.657,66** |
| **CONTAS/ANO** | **2012** | **2013** | **2014** |
| **PCF** | R$ 329.874,62 | R$ 569.016,21 | R$ 778.030,68 |
| **PCC** | R$ 3.465.407,35 | R$ 4.010.751,46 | R$ 3.818.460,53 |
| **PNC** | R$ 9.317.007,20 | R$ 8.857.650,84 | R$ 9.710.166,45 |
| **TOTAL** | **R$ 13.112.289,17** | **R$ 13.437.418,51** | **R$ 14.306.657,66** |

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2016

# AVALIAÇÃO DE PRODUTOS DE UMA FÁBRICA DE BRINQUEDOS UTILIZANDO A CLUSTERIZAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE MULTICRITÉRIO

*GUILHERME BRITTESBENITEZ;*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL*

*MATEUS JOSÉ DO RÊGO FERREIRA LIMA*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL*

*MATEUSJOSE30@GMAIL.COM*

**RESUMO**

Avaliar a importância do mix de produtos de uma empresa pelos critérios de interesse aos objetivos dos gestores, como por exemplo, lucratividade, giro de estoque, entre outros, é de grande relevância quando se deseja selecionar quais produtos devem ser mantidos ou retirados. Para tal, faz-se o uso de técnicas analíticas que permitem separar a grande variedade de produtos em grupos distintos e definir através de pontuações o nível de sua importância. Para separar os produtos em grupos distintos a partir de suas similaridades, métodos para formação de agrupamentos como a clusterização de dados contribuem significativamente para o objetivo em questão. Já para definir a ordem de importância dos produtos dentro dos agrupamentos faz-se o uso de métodos multicritério, como o AHP (AnalyticHierarchyProcess – Processo Analítico Hierárquico), que os classificam através de pontuações. A proposta do artigo é verificar quais são os produtos que devem sair de linha através da integração de dois métodos: clusterização de dados e AHP. Os dois métodos são interdependentes para que o objetivo da proposta seja cumprido. Primeiramente deve-se definir o número de grupos para somente assim selecionar o agrupamento com as piores característicaspara atingir os objetivos da empresa. E logo após aplicar o método multicritério para a seleção dos produtos menos interessantes e vantajosos para com os objetivos da empresa. As

proposições são ilustradas através de um estudo de caso realizado em uma fábrica do segmento de brinquedos localizada no sul do Brasil.

## INTRODUÇÃO

Entre as técnicas analíticas que possibilitam tomar decisões no *mix*, destacam-se: clusterização de dados e análise multicritério, AHP *(AnalyticHierarchyProcess* – Processo Analítico Hierárquico). A clusterização de dados consiste em uma técnica estatística que permite agrupar dados em grupos homogêneos em base das similaridades dos indivíduos (FÁVERO et al., 2009). Já o AHP é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão que permite identificar a melhor ou pior alternativa em um grupo de candidatas, usando critérios pré-definidos de seleção (DUTRA e FOGLIATTO, 2007). É importante salientar que as duas técnicas são complementares entre si especificamente para o caso em estudo e que há a necessidade de primeiramente separar os produtos em grupos a partir de suas similaridades para em seguida aplicar o método AHP.

A proposta de artigo apresenta duas contribuições para a literatura sobre o uso de ferramentas para avaliar o variado *mix* de produtos de uma empresa.A primeira consiste na integração de duas técnicas, clusterização de dados e AHP, para avaliar quais produtos não estão mais contribuindo com os ideais da empresa e podem ser descartados. Quando pesquisado, não foram encontrados estudos que utilizassem as duas técnicas para avaliar um *mix* de produtos. A segunda contribuição refere-se à apresentação de um caso em uma fábrica de brinquedos que compõe um *mix* de mais de 5.000 produtos, não estando disponível caso semelhante ao citado pela proposta. Além das contribuições acima citadas, a proposta traz uma contribuição relevante à empresa de brinquedos, por sugerir a descontinuidade de produtos que não agregam mais valor.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Basicamente, no que diz respeito aos trabalhos desses autores, o objetivo da clusterização de dados consiste em encontrar padrões de um grupo de indivíduos de

acordo com alguma medida de similaridade, isto é, fazer com que os indivíduos mais similares fiquem no mesmo grupo e os diferentes sejam alocados em grupos distintos (OCHI, DIAS e SOARES, 2004). Para tal, existem dois métodos de clusterização: hierárquicos e não hierárquicos. Como ilustra a figura 1, a clusterização de dados é dividida em dois métodos, o hierárquico, que apresenta como principais técnicas: menor distância, maior distância, distância média, centróide e ward; e o não hierárquico que apresenta o k-means como principal técnica, pois dentre os métodos dessa classificação é o mais popular e comumente utilizado.

Figura 1 – Métodos de clusterização de dados

Fonte: Adaptado de Fávero et al., 2009.

O AHP (*AnalyticHierarchyProcess*– Processo Analítico Hierárquico) é um método que auxilia os pesquisadores e gestores na tomada de decisões de alternativas geradas através de critérios pré-definidos (VAIDYA e KUMAR, 2006; DUTRA e FOGLIATTO, 2007). Para que haja uma tomada de decisão consistente há a necessidade de avaliar as alternativas geradas, que através do AHP, torna-se possível obterem-se julgamentos de grupo por consenso (SAATY, 2008). Portanto, a tomada de decisões por AHP utiliza muitos critérios e subcritérios para classificar as alternativas geradas.

Pelo problema da proposta lidar com o *mix*produtos, a maioria dos estudos encontrados traz o uso do AHP como ferramenta de apoio à tomada de decisão para o desenvolvimento de produtos (ver Calantone, Di Benedetto, Schmidt, 1999; Dos Santos e Viagi (2009); Salgado e Mello (2010); Da Rocha, Da Silva e Godói, 2015) sem o uso da clusterização de dados.

**DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA**

A METODOLOGIA AQUI UTILIZADA TOMA POR BASE AS FASES DO FLUXOGRAMA APRESENTADO NA FIGURA 3.

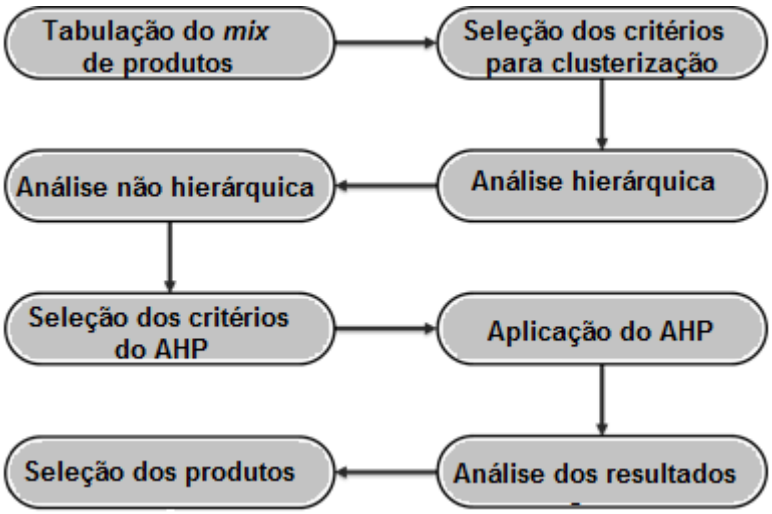



FIGURA 3 – FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, 2016.

TOMANDO POR BASE A CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA, ESSA PESQUISA É DEFINIDA COMO DESCRITIVA, POIS SEGUNDO GIL (2008), TRABALHA COM COLETA DE DADOS ATRAVÉS DE TÉCNICAS PADRONIZADAS. TAMBÉM LEVANDO EM CONTA OS DADOS REUNIDOS E O LOCAL TRABALHADO, A PESQUISA DEFINE-SE POR SER UM ESTUDO DE CASO, QUALI-QUANTI, POR UTILIZAR O AHP PARA SELECIONAR OS PRODUTOS QUE TRAZEM MENOS VANTAGENS PARA A EMPRESA E POR LEVAR EM CONTA O NÚMERO DE PRODUTOS SEPARADOS ATRAVÉS DA CLUSTERIZAÇÃO DE DADOS.

## CONCLUSÕES

Analisar um *mix* tão variado e grande de produtos de uma empresa leva tempo, tanto para a parte final quando for necessária a aplicação dos métodos propostos, como a inicial, onde se faz necessária a coleta de informações para tornar possível a proposta. Aplicar o AHP para esse trabalho demandaria bastante tempo, pelo número de produtos que o *cluster*4 (baixa margem de contribuição e giro de estoque) apresentou. Se o *cluster*3 fosse escolhido, a aplicação do AHP seria praticamente inviável, sendo necessária a análise de uma matriz com 2.775 elementos. Também, se mais critérios fossem adotados, haveria a necessidade da criação de mais matrizes, tornando os resultados da análise multicritério duvidosa, por apresentar demasiados critérios.

Portanto, o que pode ser buscado para melhorar essa proposta de artigo seria algum método entre a clusterização e AHP que reduzisse ainda mais o número de produtos para posteriormente ser aplicada a análise multicritério; ou alguma ferramenta de análise que facilitasse a aplicação do AHP na fase final da proposta. A proposta possibilitou uma melhor compreensão da modelagem de dados através do uso da clusterização de dados e AHP e um aprofundamento conceitual a respeito desses métodos trabalhados.

## REFERÊNCIAS

CALANTONE, R. J.; DI BENEDETTO, C. A.; SCHMIDT, J. B. Using the analytic hierarchy process in new product screening. ***JournalofProductInnovation Management***, v. 16, n. 1, p. 65-76, 1999.

DA ROCHA, A. P. R.; DA SILVA, S. A. S.; GODÓI, W. C. Análise de portfólio de produtos pelo ahp - um estudo de caso em uma doceria utilizando o método do julgamento holístico. ***Revista de Gestão & Tecnologia***, v. 3, n. 1, 2015.

DOS SANTOS, R. F.; VIAGI, A. F. Uso do método AHP (analytichierarchyprocess) para otimizar a cadeia de suprimentos durante o desenvolvimento integrado de produtos. 2009.

DUTRA, C. C.; FOGLIATTO, F. S. Operacionalização do processo analítico hierárquico usando matrizes incompletas de comparações pareadas. ***XXXIX Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional***, 2007.

FÁVERO, L. P. et al. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisão. ***São Paulo: Campus***, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. São Paulo: ***Atlas***, 2008.

OCHI, L. S.; DIAS, C. R.; SOARES, S. S. F. Clusterização em Mineração de Dados. ***Instituto de Computação-Universidade Federal Fluminense-Niterói***, 2004.

SAATY, T. L. Decisionmakingwiththeanalytichierarchyprocess. ***Internationaljournalofservicessciences***, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.SALGADO, E. G.; MELLO, C. H. P. Modelo de referência para o desenvolvimento de produtos de empresas eletroeletrônicas de base tecnológica. ***Revista P&D em Engenharia de Produção V***, v. 8, n. 01, p. 21-26, 2010.

VAIDYA, O. S.; KUMAR, S. Analytic hierarchy process: An overview of applications. ***EuropeanJournalofoperationalresearch***, v. 169, n. 1, p. 1-29, 2006.

WOLFF, C. S. O método AHP–revisão conceitual e proposta de simplificação. ***Cristina Santos Wolff Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro***, 2008.

# UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS DECISIONES DE FINANCIAMIENTO DEL SECTOR DE SOFTWARE Y DEL SECTOR DE VIDEOJUEGOS

*GUERCIO, MARÍA BELÉN*

*INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES DEL SUR (IIESS) - CONICET, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR. UNIVERSIDAD PROVINCIAL DEL SUDOESTE.*

*( MBGUERCIO@IIESS-CONICET.GOB.AR)*

*MARTÍNEZ, LISANA BELÉN*

*INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES DEL SUR (IIESS) - CONICET, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR. UNIVERSIDAD PROVINCIAL DEL SUDOESTE.*

*( LBMARTINEZ@IIESS-CONICET.GOB.AR)*

*REVALE, HERNÁN*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DE RAFAELA*

*( HERNAN.REVALE@GMAIL.COM)*

*ASCÚA, RUBÉN*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DE RAFAELA*

*( RUBEN.ASCUA@AYMRAFAELA.COM.AR)*

**ABSTRACT**

El objetivo de este trabajo es evaluar las decisiones de financiamiento en dos grupos de empresas que se enmarcan dentro de las denominadas Empresas de Base Tecnológica, el sector de desarrollo de videojuegos (VG) y el sector software y servicios informáticos (SSI). Ambos sectores se encuentran dentro del sector de Información y Comunicaciones y, si bien comparten características comunes como el desarrollo de software, también presentan características diferenciales que pueden afectar a las decisiones de financiamiento. Los datos utilizados en este trabajo surgen de un

relevamiento llevado a cabo a lo largo del año 2016. La muestra incluye 80 empresas, de las cuales 57 pertenecen al sector de SSI y 23 al sector de desarrolladores de videojuegos. Los resultados muestran que las diferencias a nivel perfil de las empresas son más importantes que las relacionadas con las decisiones de financiamiento.

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

La creciente importancia de las Empresas de Base Tecnológica (EBTs) en la economía, ha incentivado el estudio de sus características, particularidades y problemáticas. Varios autores han comprobado que las EBTs estimulan el crecimiento económico, al incrementar la productividad, la competitividad de la economía y generar empleo de alta calidad (Bozkaya y Van Pottelsberghe, 2008; Revest y Sapio, 2012; Storey y Tether, 1998, entre otros). Además, las EBTs representan uno de los principales canales para llevar el conocimiento científico hacia productos, procesos y servicios; y finalmente, hacia los consumidores a través del mercado (Guidici y Paleari, 2000;Hogan, y Hutson,2005; Oakey, 2003). Sin embargo, los problemas de acceso al financiamiento externo de las PyMEs de Base Tecnológica son más profundos que en las PyMEs tradicionales, lo cual condicionan las posibilidades de crecimiento de dichas empresas.

En primer lugar, las asimetrías de información son más profundas para las PyMEs de Base Tecnológica debido a la incertidumbre del proceso de innovación, y a la dificultad de controlar y entender los proyectos que suelen ser tecnológicamente complejos para los inversores y las instituciones financieras (Carpenter y Petersen, 2002; Coleman y Robb, 2012; Zavatta, 2008). Además, estas empresas son reticentes a brindar información acerca de sus innovaciones (Bank of England, 2001; Cassar, 2004).

En segundo lugar, las empresas de alta tecnología tienen plazos elevados de entrega de los productos, lo cual requieren un mayor plazo para la financiación que las PyMEs tradicionales (Bank of England, 2001; Oakey, 2003).

En tercer lugar, las PyMEs de Base Tecnológica son empresas cuyos activos tangibles son escasos, lo cual impide que el financiamiento pueda ser garantizado con este tipo de activos. Por otro lado, la intangibilidad y la dificultad de reproducción que tienen los activos de las PyMEs de Base Tecnológica, intensifican la caída del valor de la empresa en el caso de quiebra (Bozkaya y Van Pottelsberghe, 2008; Revest y Sapio, 2012).

La definición de Empresas de Base Tecnológica, es objeto de discusión en el ámbito académico. En el presente trabajo se emplea el término definido por Storey y Tether, (1998) quienes afirman que las empresas de base tecnológica son empresas que desarrollan y explotan comercialmente una innovación tecnológica que implica una elevada incertidumbre.

Dentro del conjunto de EBTs se incluye al sector de Tecnologías de la Información (IT por sus siglas en inglés), en donde se encuentran los dos subsectores que se analizarán en este trabajo: el sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) y el sector de desarrollo de Videojuegos. Según la clasificación del Banco de Inglaterra, se diferencian del resto de sectores de base tecnológica en que los costos de desarrollo son más bajos y los plazos de entrega desde el lanzamiento del producto hasta la llegada al mercado son más reducidos (Bank of England, 2001).

Si bien a la industria de Videojuegos se la asocia directamente con la industria del software, dentro de su cadena de valor, se encuentran otras actividades que la diferencian del sector de SSI, como por ejemplo: las actividades de edición, la musicalización, guion, etc., que la acercan más a la rama de industrias de entretenimiento, culturales y creativas, que al sector de SSI. Además, muchas de las empresas del sector de SSI trabajan por pedido, a diferencia de las empresas de videojuegos en donde el éxito del producto en el mercado de dicho sector es incierto y depende de los gustos y preferencias de los

usuarios. Estas características podrían marcar las diferencias en el acceso al financiamiento de las empresas de ambos sectores.

## DATOS Y METODOLOGÍA

Los datos utilizados en este trabajo surgen de un relevamiento propio realizado a nivel nacional que tuvo como objetivo detectar las decisiones de financiamiento de las PyMEs de Base Tecnológica. Para este trabajo, se seleccionaron las empresas del sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) y las empresas desarrolladoras de videojuegos (VG).

Para analizar si existen diferencias entre los dos grupos de empresas, tanto a nivel perfil como a nivel de financiamiento, se realiza un análisis descriptivo/correlacional, que se lleva a cabo a través de diferentes test de comparación de medias, dependiendo del tipo de variables que se esté evaluando y la distribución de la misma. Para variables cuantitativas que siguen una distribución normal y tienen varianza homoscedástica, se llevarán a cabo las pruebas: t de student y ANOVA. En el caso de que las variables no sigan una distribución normal, se utiliza el test no paramétrico, denominado el prueba U de Mann Whitney.

Para el caso de variables cualitativas, se verifica la independencia entre variables categóricas aplicando los test de Pearson Chi2 y Fisher´s exact, este último utilizado para muestras pequeñas. El programa que se utilizó para las estimaciones es el Stata.

## PRINCIPALES RESULTADOS

### El perfil de las empresas y el empresario

El análisis bivariado tanto del perfil de la empresa como del empresario se resumen en los siguientes resultados. El principal mercado de destino de las empresas de SSI son las PyMEs, a diferencia de las empresas de VG que son los consumidores finales, y existe una mayor proporción de empresas de VG que contratan personal free lance, en relación a las de SSI. Además, las empresas de

SSI en su mayoría se conforman como Sociedades Anónimas, a diferencia de las de VG que se conforman como Sociedades de Responsabilidad Limitada. En relación a las exportaciones, se observó que hay una mayor cantidad de empresas de VG que exportan, y que dentro de las empresas que exportan, las de VG venden en el exterior una proporción mayor de su facturación total que las empresas del sector SSI.

El empresario del sector de VG es más joven que en el de SSI, y en el sector de SSI se encontró una mayor multidisciplinariedad en cuanto a la formación del empresario en relación a las empresas de VG. Por último, se observó que el empresario en el sector SSI tiene una mayor propensión a compartir propiedad que en el caso del sector de VG.

Las decisiones de financiamiento

El análisis de las fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas se realizó tanto al inicio de la actividad de la empresa, como en la actualidad.

En primer lugar, se propuso distinguir entre las empresas que utilizaron fondos propios y ajenos[28], en donde se observa que la mayoría de las empresas utilizaron solo fondos propios, provenientes de ahorros personales, pero no se observan diferencias significativas desde el punto de vista estadístico entre los grupos de empresas. Una cuestión a destacar es que no se observan empresas de VG que hayan comenzado la actividad solo con fondos ajenos, a diferencia de las empresas de SSI.

Los instrumentos utilizados por las empresas que solo utilizaron fondos ajenos, para financiar el inicio de su actividad, se concentran en Aportes no Reembolsables (ANR), créditos subsidiados de Instituciones públicas no financieras y aportes de capitales de riesgo.

[28]Dentro de los denominados fondos ajenos se incluye: deuda comercial y financiera, capitales de riesgo e inversores ángeles, financiamiento de familiares, amigos y conocidos, subvenciones y premios

El 96% de las empresas que utilizaron financiamiento mixto, propio y ajeno, al inicio de su actividad, afirmó que utilizaron fondos propios y el 87% de las empresas contestaron que dichos fondos fueron la principal fuente de financiamiento.

En la etapa inicial, se encontraron diferencias en relación a las fuentes ajenas más utilizadas por las empresas: para el sector de SSI en primer lugar se encuentran las 3 f's, (family, friends and fools por sus siglas en inglés) es decir: familiares, amigos y conocidos, compartiendo posición con las tarjetas de crédito, en segundo lugar se encuentran los ANR y en tercer lugar, el financiamiento con proveedores. En el caso de las empresas de VG, en primer lugar lo comparten las 3 f's, compartiendo posición con los ANR, en segundo lugar se destacan los créditos de instituciones financieras públicas y privadas, y en tercer lugar, el financiamiento con proveedores y con prestamistas privados no bancarios.

El análisis de la situación actual indica que, en ambos grupos, la participación de empresas que solo utilizan fondos propios disminuyó, aumentando la participación de empresas que solo utilizan fondos ajenos, al igual que aquellas que utilizan tanto fondos propios como ajenos para financiar su actividad.

Los instrumentos de financiamiento externo más utilizados por las empresas fueron los ANR en ambos grupos, mientras que para el caso de las empresas de SSI, el segundo lugar de importancia lo ocupan los créditos de bancos públicos y privados, y los créditos de instituciones públicas no financieras. En las de las empresas de VG, el segundo lugar lo ocupan el financiamiento comercial, y luego las tarjetas de crédito.

## CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

Las principales conclusiones derivadas del trabajo sugieren que es posible detectar tanto diferencias a nivel perfil como en las decisiones de financiamiento. Sin embargo, en el primer aspecto, las diferencias parecerían ser más profundas.

La poca participación de los recursos ajenos tanto en el financiamiento al inicio de la actividad como en la actualidad no arroja diferencias significativas, mostrando en ambos sectores la escasa participación de los recursos ajenos. Ahora bien, el origen de dicha decisión puede ser un problema tanto de oferta como de demanda, es decir, la escasa participación de los fondos ajenos puede ser consecuencia de que la oferta de fondos para este tipo de empresas esté limitada, o bien, la falta demanda de fondos ajenos por parte de los empresarios.

El principal motivo de dicha decisión confirma una de las conclusiones de la Teoría de la Jerarquía Financiera de Myers y Majluf, (1984) la cual indica que mientras las PyMEs tengan recursos internos para afrontar los proyectos de inversión, no solicitan fondos ajenos. Esto se puede comprobar ya que la principal razón de utilizar fondos propios para financiar la actividad indicada por los empresarios es tener disponibilidad de dichos fondos.

Las diferencias entre los sectores analizados en este trabajo surgen del tipo de fondo ajeno utilizado. En primer lugar se destaca la elevada participación de los ANR dentro de los recursos externos de financiamiento en ambos sectores, lo cual está relacionado con la promulgación de la Ley de Promoción de Software y la creación del Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) a partir del año 2004 (Barletta, y Yoguel. 2014).

Sin embargo, se observan diferencias en la participación de los recursos ajenos que no son subvenciones. En este sentido, la segunda fuente más utilizada por las empresas de SSI es el endeudamiento bancario, una vez que la empresa se encuentra en actividad. En cambio, en las empresas de VG, el financiamiento más utilizado es a corto plazo, tanto comercial (proveedores), como financiero (tarjetas de crédito). Ambos instrumentos se encuentran en la segunda posición en orden de jerarquía de utilización, luego de las subvenciones del sector público. En este sentido surge la incógnita acerca de las razones

que llevan a los empresarios del sector de VG a utilizar financiamiento a corto plazo dado que el producto que estas empresas desarrollan, cuenta con elevado periodo entre la idea y su llegada al mercado.

En este contexto, es necesario continuar desentramando el funcionamiento de los sectores con el objetivo de dilucidar las razones y consecuencias de la utilización de cada fondo específico, para detectar las particularidades en cada uno de los sectores que afecten a su estructura financiera y que se puedan considerar al momento de diseñar nuevos instrumentos financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

Bank of England (2001). The Financing of Technology-Based Small Firms, London, UK:Bank of England.

Barletta, F. Pereira, M. y Gabriel Yoguel. (2014). Impacto de la política de apoyo a la industria de software y servicios informáticos. Documento Final. Setiembre de 2014

Baum, G.A. (2015). Hacia una nueva ola en la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones. - 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. E-Book. ISBN 978-987-1632-51-0

Berger, A.N. y Udell, G.F. (1998). The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. Journal of Banking and Finance, 22, 613-673.

Bozkaya, A. y Van Pottelsberghe De La Potterie, B. (2008).Who funds technology-based small firms? Evidence from Belgium. Economics of Innovation and New

Carpenter, R. y Petersen, B. (2002). Capital market imperfections, high-tech investments, and new equity financing. Economic Journal, 112, F54–F72.

Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups.Journal of Business Venturing, 19(2), 261–283.

CEDEM (2010). La industria de videojuegos en la Argentina. Segunda encuesta nacional a empresas desarrolladoras de videojuegos: Un diagnóstico. Publicación del Observatorio de Comercio Internacional de Buenos Aires.

CICOMRA. (2014). Informe de Mercado de Informática y Telecomunicaciones. Disponible en: http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_nota-sb.asp?id_template=6

Coleman, S. y Robb, A. (2012).Capital structure theory and new technology firms: is there a match?. Management Research Review, 35(2), 106-12

European Commission (2002). Observatory of European SMEs: High-tech SMEs in Europe, report No. 6. Prepared for Enterprise Directorate-General by KPMG Special Services and EIM Business and Policy Research in the Netherlands in co-operation with the European Network for SME Research (ENSR).

Fundación Sadosky (2013). Tecnologías de la Información y la Comunicación en ArgenSSIna. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva – Argentina.

Guidici, G. y Paleari, S. (2000). The provision of finance to innovation: a survey conducted among Italian technology-based small firms. Small Business Economics, 14(1),37-53.

Hogan, T. y Hutson, E. (2005).Capital structure in new technology-based firms: Evidence from the Irish software sector. Global Finance Journal, 15,369–387.

Oakey, R. P. (2003). Funding innovation and growth in UK new technology-based firms: Some observations on contributions from the public and private sectors. Venture Capital, 5, 161-180.

Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República, (2016). Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, 2015. Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina - CESSI

Rajan, R. G., y Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data.Journal of Finance, 50(5), 1421-1460.

Revest, V. y Sapio A. (2012). Financing technology-based small firms in Europe: What do we know?.Small Business Economics, 39, (1), 179-205

Storey, D.J. y Tether, B.S. (1998). Public policy measures to support newtechnology based firms in the European Union. Research Policy, 26(9), 1037-1057.

Ullah, F., y Taylor, P. J. (2007) Are UK technology-based small firms still finance constrained? The International Entrepreneurship and Management Journal, 3(2), 189-203.

# FINANCIAMIENTO A MIPYMES EN ARGENTINA. UNA EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA REGULATORIA DEL BANCO CENTRAL A PARTIR DE LA LÍNEA DE CRÉDITOS DE INVERSIÓN PRODUCTIVA, 2012-2015

*MATÍAS KULFAS**

*IDEAR DESARROLLO / UNSAM-ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS*

*MKULFAS@YAHOO.COM.AR*

## INTRODUCCIÓN

El acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) al financiamiento es uno de los tópicos relevantes sobre la problemática y obstáculos para el desarrollo de las empresas de menor tamaño.Durante la última década, y particularmente tras el fin de la crisis económica del período 1998-2002, se implementaron en Argentina diferentes iniciativas de política pública orientadas a mejorar el acceso al crédito y de sus condiciones para las MiPyMEs. A partir de 2012, tuvo lugar la instrumentación de regulaciones por parte del Banco Central de la República Argentina (BCRA), que consistió en el direccionamiento de una porción de la liquidez de los principales bancos que operan en Argentina hacia el otorgamiento de créditos a mediano y largo plazo destinados a financiar inversiones. Al menos la mitad de esos créditos debía ser otorgados a MiPyMEs.Se trató de una experiencia diferente a los esquemas convencionales de políticas destinadas a promover el acceso de las MiPyMEs al crédito bancario, tanto en el país como en la región.A partir de esta evaluación es posible extraer importantes enseñanzas respecto a la utilidad de este tipo de políticas, su sustentabilidad en el tiempo y condiciones de replicabilidad.

## ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y DE POLÍTICA

Tanto desde el enfoque neoclásico vinculado a fallas de mercado como desde la perspectiva estructuralista, es posible encontrar elementos de apoyo a la

implementación de políticas públicas con diferentes grados de intervención en el mercado de crédito(Stiglitz y Weiss, 1981; Bleger y Ronzenwurcel, 2000; Goldstein, 2014, Wade, 1990). Desde la óptica neoclásica, las fallas de mercado sustentadas en problemas de asimetría de información, justifican diversos tipos de intervención, de carácter horizontal, por ejemplo, con mecanismos que procuren reducir el costo financiero o facilitar el acceso a garantías. Los enfoques estructuralistas o neoestructuralistas avanzan un poco más y asocian dichas intervenciones a políticas de cambio estructural. También es posible encontrar diferencias en los grados de amigabilidad hacia el mercado que muestran los diferentes formatos de intervención.

En Argentina se combinaron ambos tipos de enfoques. Entre 2003 y 2007 predominaron las herramientas financieras de la Ley PyME, fundamentalmente subsidios de tasa, el desarrollo del sistema de garantías recíprocas, el FONAPYME y la implementación de líneas financieras del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Programa Global de Crédito. Entre 2008 y 2011 cobró fuerza el papel de la banca pública, fundamentalmente el Banco Nación, y el inicio de algunas acciones de mayor direccionamiento (como el Programa de Créditos del Bicentenario). Finalmente, a partir de 2012, aparece un mayor uso de la regulación, tanto bancaria como del mercado de capitales. En este contexto se implementó la Línea de Créditos de Inversión Productiva (LICIP), a través de regulaciones introducidas por el Banco Central de la República Argentina por medio de la Comunicación "A" 5319 y sucesivas.La relevancia de esta línea ha sido central en cuanto al incremento del volumen de políticas hacia las PyMEs, las cuales alcanzaron al 1% del PIB en el año 2015 (Kulfas, 2017).

## METODOLOGÍA

El impacto de la LICIP en el financiamiento PyME puede ser desagregado en los siguientes aspectos: a) el incremento en los volúmenes de crédito utilizados por MiPyMEs; b) la mejora en las condiciones financieras: costo financiero y plazos de

devolución; c) la adicionalidad, en términos de presencia de MiPyMEs que lograron por primera vez acceder al financiamiento en volúmenes relevantes o bien para poder financiar proyectos de inversión.Finalmente, cabe analizar la sustentabilidad de este tipo de políticas, habida cuenta el impacto en las condiciones de liquidez y rentabilidad de los bancos. Para ello, se estudió: a) el efecto de la política en el manejo de la liquidez bancaria y de las carteras de crédito; b) el impacto en la rentabilidad de las entidades bancarias.Para los análisis de impacto se recurrió a estadísticas publicadas por el Banco Central.

**RESULTADOS OBTENIDOS**

La LICIP tuvo un impacto significativo en la expansión del volumen de crédito a MiPyMEs, mejoró las condiciones financieras y permitió que un conjunto significativo de MiPyMEs acceda por primera vez al financiamiento para inversiones, pero no dejó de tener un sesgo procíclico: su efecto tendió a reducirse a partir de 2014, cuando la inversión y el PIB ingresaron en una etapa de menor dinamismo (Gráfico 6).

El BCRA emitió la Comunicación A-5319 que obligó a las entidades financieras con mayor participación en el sistema financiero a destinar un monto mínimo,vinculado a sus depósitos privado, a otorgar créditos al sector privado para que sea aplicado a la realización de inversiones productivas. La mitad de ese cupo debía ser destinado a las PyMEs.

Cabe señalar que la LCIP es una política horizontal, donde el BCRA interviene a través de regulaciones, imponiendo las condiciones de financiamiento, pero son los bancos comerciales los que asumen el riesgo, proporcionan los recursos y seleccionan los beneficiarios. La medida contribuyó a la expansión del crédito a las empresas, con especial énfasis en aquéllas de menor tamaño; y por el otro, impulsó mejoras en las condiciones de financiamiento, tanto en términos de tasas como de plazos. El Gráfico 1 y Cuadro 1 muestran la elevada correlación entre el salto observado en el stock real de

financiaciones a MiPyMEs tras la implementación de la LICIP. Ya en el primer año de implementación se observó que los recursos desembolsados a través de esta línea contribuyeron con el 50% del crecimiento del stock de créditos a empresas (BCRA, 2013).

Es posible verificar un incremento de la participación de MiPyMEs en el total de financiamiento a empresas: en el primer semestre de 2012, cuando aún no se encontraba en funcionamiento la LCIP, las MiPyMEs explicaron el 27,5% del total de créditos desembolsados a empresas; en el segundo semestre de 2012, pasaron a representar el 32,7% y, durante la primera mitad de 2013, luego de completarse la segunda etapa de ejecución de la LCIP, se acercaron al 40%(Gráfico 1 y Cuadro 1).

Se observaron mejoras en las condiciones de las financiaciones, particularmente por el alargamiento de los plazos de amortización. Mientras que en el segundo trimestre de 2013 los préstamos de 3 y más años representaron el 14,4% del total de créditos otorgados, en el mismo período del año 2012, antes de la aplicación de la LCIP, significaban 3,5 p.p. menos. La extensión de los plazos de amortización fue significativa especialmente en los préstamos a las PyMEs, segmento de empresas que históricamente tuvo dificultades para acceder al crédito de largo plazo. El plazo promedio ponderado mostró una tendencia al alza con un pico en el año 2013 (Cuadro 2). Las mejoras en las condiciones de financiamiento se produjeron también a través de una reducción en el costo del crédito:la tasa de interés de los préstamos a PyMEs ofrecidos a través de la LCIP resultó casi 2 p.p. por debajo al promedio del sistema financiero y se amplía a más de 4 p.p. en las líneas correspondientes a documentos, la principal figura de asistencia utilizada por los bancos para la canalización de los préstamos de la LCIP (Cuadro 4). La brecha de tasas entre MiPyMEs y el total del sector privado no financiero se redujo de manera consistente (Cuadro 3), aunque dicha reducción finalizó en 2013.

El Gráfico 5muestra el impacto de adicionalidad absoluta: 7.000 PyMEs lograron por primera vez acceder al financiamiento bancario. Estas empresas representan el 22% del

total de PyMEs asistidas. Asimismo, a mayoría de las empresas asistidas incrementaron notoriamente su monto de deuda entre junio de 2012 y junio de 2013. De las 32.500 PyMEs que accedieron a la línea productiva, dos tercios (20.500 empresas) al menos duplicaron su saldo de deuda; y aproximadamente la mitad (15.800 empresas), como mínimo triplicó el financiamiento bancario (BCRA, 2013), mostrando el efecto de adicionalidad relativa.

Finalmente, el Gráfico 4 muestra que la implementación de esta política no tuvo ningún impacto agregado ni en las condiciones de rentabilidad y liquidez del sistema financiero, ni tampoco en un empeoramiento de la calidad de cartera del sector privado no financiero.

## IMPLICANCIAS DE POLÍTICA

El estudio muestra que es posible avanzar hacia esquemas de política PyME diferentes a las convencionales con impactos positivos. Desde el punto de vista del cambio estructural, la política implementada fue de corte horizontal, de modo que, de acuerdo a diferentes estudios (Goldstein, 2014), reprodujo la asignación sectorial propia de la estructura productiva del país. El Gráfico 7 muestra el crecimiento de la participación del sector manufacturero en el crédito total, con un pico en 2013. Un abordaje asociado al cambio estructural debería avanzar hacia una mayor selectividad sectorial, priorizando ramas productivas a través de una mayor calibración de la regulación o bien ofreciendo incentivos adicionales hacia esos sectores.

Si bien no se verificaron impactos agregados, es evidente que la expansión de esta política tiene límites, y uno de los desafíos es su adecuada calibración.

## BIBLIOGRAFÍA

BCRA (2013): “Informe macroeconómico y de política monetaria”, Buenos Aires.

Bleger, L. y Rozenwurcel, G. (2000). “Financiamiento a las PyMEs y cambio estructural en la Argentina”, Desarrollo Económico, Vol. 40, N° 157.

Goldstein, Evelin (2014): “Las políticas de financiamiento y el desarrollo económico. Resultados de la implementación de la Línea de Crédito para Inversión Productiva”, Tesis de Maestría en Políticas Públicas, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires.

Kulfas, Matías (2017): “Política e instituciones de apoyo a MiPyMEs en Argentina, 2000-2015”, mimeo, CEPAL.

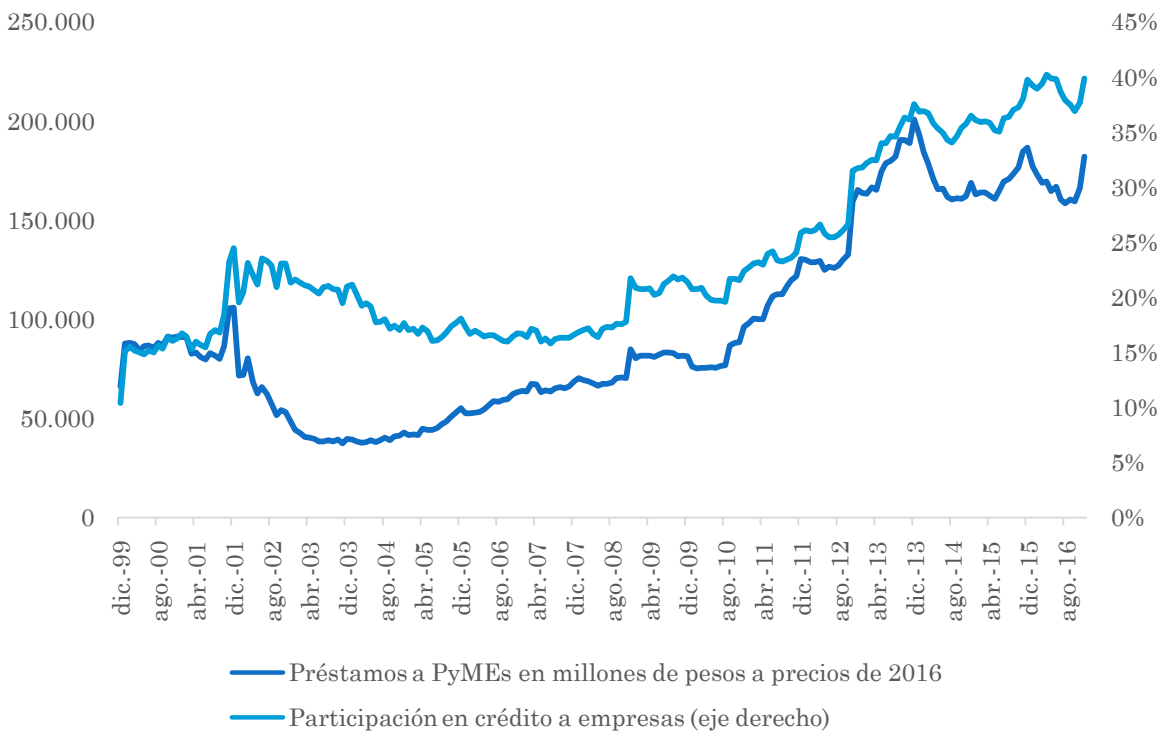
Kulfas, Matías (2009). “Las pymes argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas”, documento de proyecto, CEPAL, Buenos Aires.

Stiglitz, J. y Weiss, A. (1981). “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, en American Economic Review, N° 71, junio de 1981.

Wade, R. (1990): *Governign the Market*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

## CUADROS Y GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Evolución del stock de financiaciones bancarias a MiPyMEs en Argentina, 1999-2016. Saldos a fin de cada mes en millones de pesos constantes a precios de 2016 y participación en el total de financiaciones a empresas del sector privado no financiero.



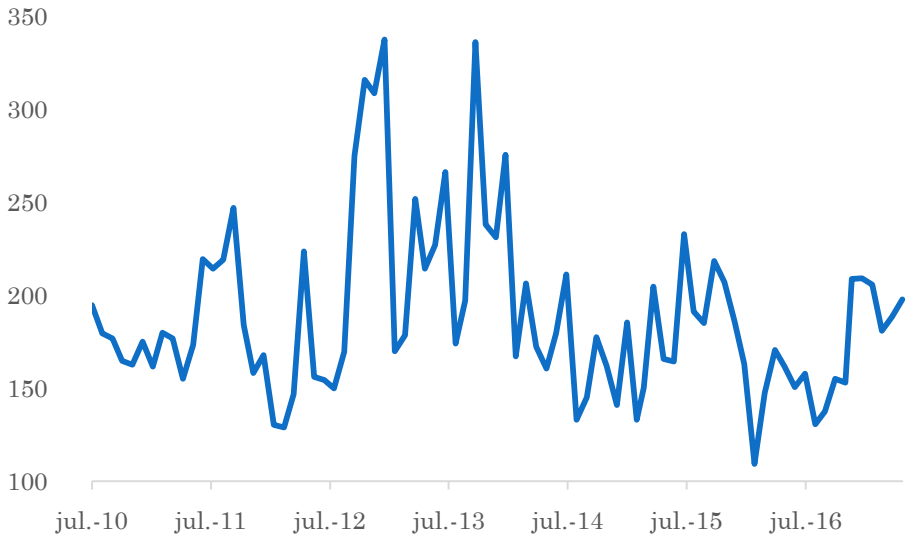

FUENTE: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina, INDEC e institutos de estadística provinciales.

CUADRO 1. Participación del stock de crédito bancario a PyMEs en Argentina en el total de financiaciones al sector privado no financiero y en el PIB. Saldos promedio por período, 1999-2016

| | **Participación del crédito PyME en el total de financiaciones al sector privado no financiero** | **Participación del crédito PyME en el PIB** |
|---|---|---|
| **1999** | 5,6% | 1,2% |
| **2000** | 7,7% | 1,6% |
| **2001** | 8,6% | 1,7% |
| **2002** | 10,5% | 1,3% |
| **2003** | 10,0% | 0,8% |
| **2004** | 9,4% | 0,7% |
| **2005** | 9,2% | 0,7% |
| **2006** | 8,9% | 0,8% |
| **2007** | 8,6% | 0,9% |
| **2008** | 8,7% | 0,9% |
| **2009** | 10,4% | 1,1% |
| **2010** | 10,4% | 1,0% |
| **2011** | 12,2% | 1,4% |
| **2012** | 13,6% | 1,7% |
| **2013** | 17,1% | 2,2% |
| **2014** | 17,9% | 2,1% |
| **2015** | 17,9% | 2,1% |
| **2016** | 18,5% | 2,2% |

FUENTE: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina e INDEC.

GRÁFICO 2. Plazo promedio ponderado de las nuevas financiaciones bancarias a MiPyMEs, 2010-2017 (en días)




NOTA: se incluyen las financiaciones correspondientes a descuento de documentos, documentos a sola firma y créditos con garantías hipotecaria o prendaria. El plazo está ponderado en función del monto de créditos otorgados por cada línea en el mes correspondiente. 2010 incluye solo segundo semestre y 2017 primer cuatrimestre.

FUENTE: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina e INDEC.

**CUADRO 2. Plazo promedio ponderado (en días) de las nuevas financiaciones a MiPyMEs otorgadas, 2010-2017**

| | |
|---|---|
| **2010** | 176 |
| **2011** | 188 |
| **2012** | 208 |
| **2013** | 230 |
| **2014** | 170 |
| **2015** | 184 |
| **2016** | 158 |
| **2017** | 193 |

NOTA: se incluyen las financiaciones correspondientes a descuento de documentos, documentos a sola firma y créditos con garantías hipotecaria o prendaria. El plazo está ponderado en función del monto de créditos otorgados por cada línea en el mes correspondiente.2010 incluye solo segundo semestre y 2017 primer cuatrimestre.

FUENTE: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina e INDEC.

**CUADRO 3. Tasas de interés de financiaciones con garantía hipotecaria y prendaria, desagregación entre PyMEs, total del sector privado no financiero, LICIP y brecha entre PyMEs y total SPNF (en %)**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | PyMEs | SPNF | LICIP | Brecha PyMEs/ SPNF | PyMEs | SPNF | LICIP | Brecha PyMEs/SPNF |
| **2010** | 16,54 | 14,71 | | 1,12 | 15,58 | 17,18 | | 0,91 |
| **2011** | 14,14 | 14,68 | | 0,96 | 15,83 | 19,08 | | 0,83 |
| **2012** | 15,17 | 15,34 | 15,01 | 0,99 | 17,36 | 22,16 | 15,01 | 0,78 |
| **2013** | 16,37 | 16,13 | 15,25 | 1,01 | 16,08 | 20,60 | 15,25 | 0,78 |
| **2014** | 21,03 | 20,18 | 18,50 | 1,04 | 18,90 | 25,65 | 18,50 | 0,74 |
| **2015** | 25,51 | 23,26 | 18,50 | 1,10 | 20,45 | 25,51 | 18,50 | 0,80 |
| **2016** | 24,57 | 23,99 | 22,00 | 1,02 | 22,36 | 25,18 | 22,00 | 0,89 |
| **2017** | 18,65 | 19,21 | 17,00 | 0,97 | 16,95 | 19,01 | 17,00 | 0,89 |

NOTA: 2010 incluye solo segundo semestre y 2017 primer cuatrimestre.

FUENTE: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina e INDEC.

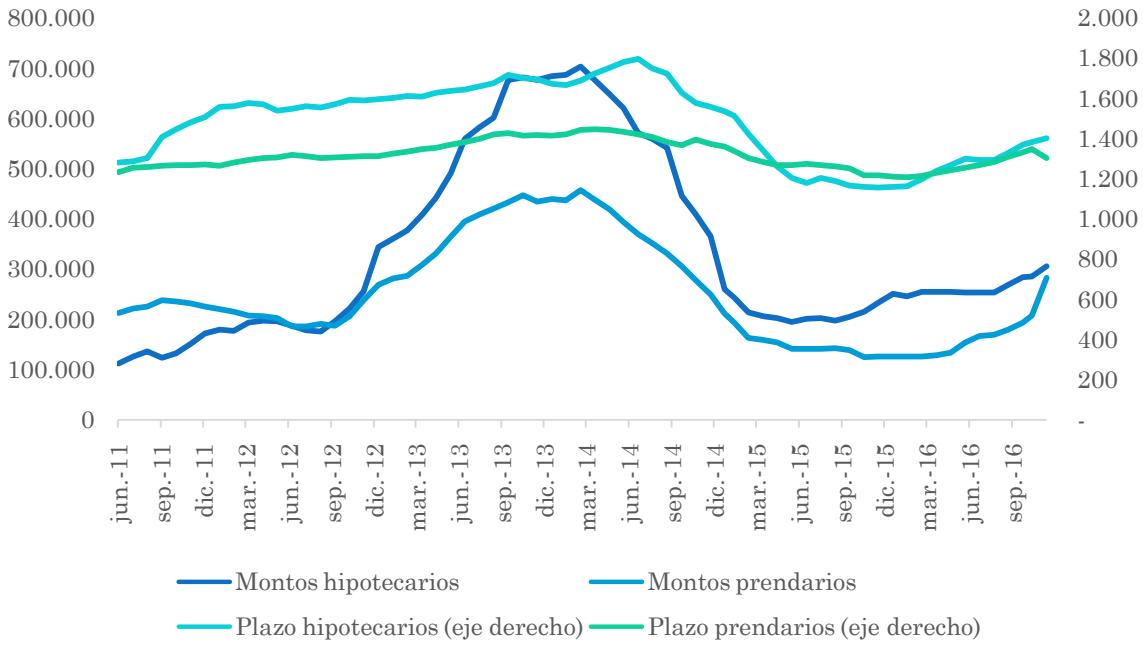
**CUADRO 4. Tasas de Interés Ponderadas por Monto de Crédito a PyMEs, enero-mayo de 2013 (excluye adelantos)**

| Tipo de Línea | Sistema Financiero * | LCIP |
|---|---|---|
| Con garantía hipotecaria | 16,2 | 14,9 |
| Con garantía prendaria | 16,7 | 14,8 |
| Documentos | 19,1 | 14,9 |
| Otros | 19,0 | 15,2 |
| **TOTAL** | **16,7** | **14,9** |

Fuente: extraído de BCRA (2013), Informe Macroeconómico y de Política Monetaria, Julio 2013.

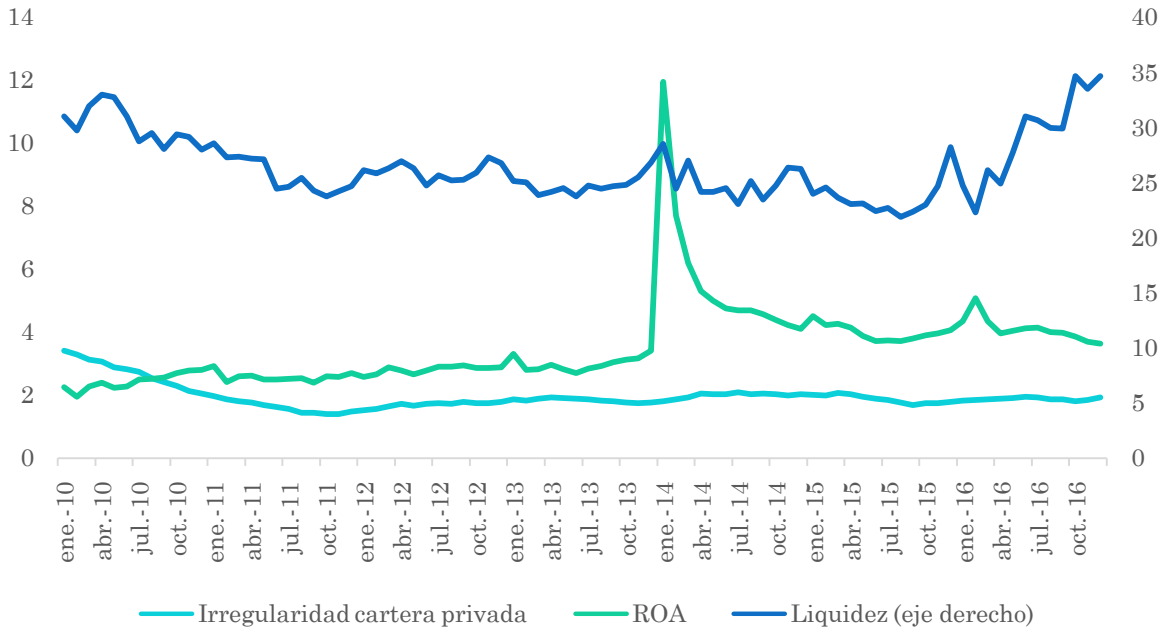
*Datos correspondientes a enero – mayo de 2013. Excluye Adelantos

GRÁFICO 3. Montos otorgados y plazo promedio correspondiente a nuevas financiaciones a MiPyMEs con garantías hipotecaria y prendaria, 2011-2016 (promedio últimos 12 meses). Montos en miles de pesos constantes a precios de 2016. Plazo en días.



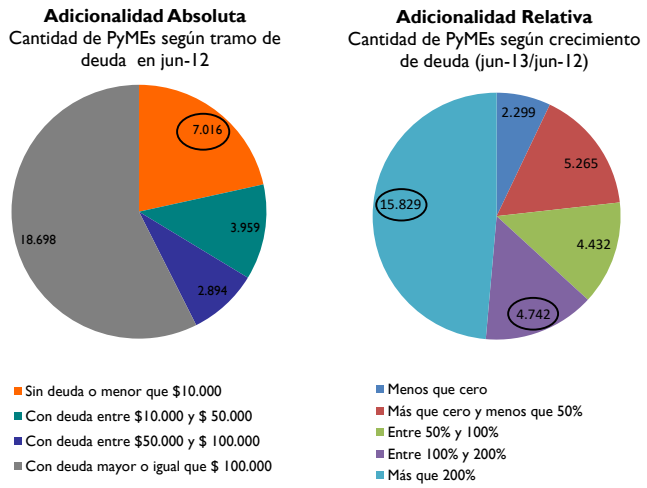

FUENTE: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina, INDEC e institutos de estadística provinciales.

GRÁFICO 4. Evolución de indicadores mensuales seleccionados de las entidades financieras: rentabilidad sobre activos, irregularidad de la cartera privada y liquidez, 2010-2016 (en %)



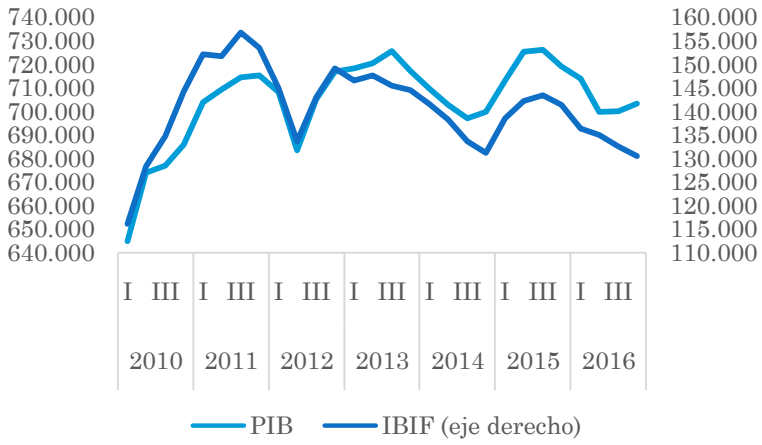

FUENTE: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina.

**GRÁFICO 5. Efectos de adicionalidad relativa y absoluta de la Línea de Crédito para Inversión Productiva del Banco Central**



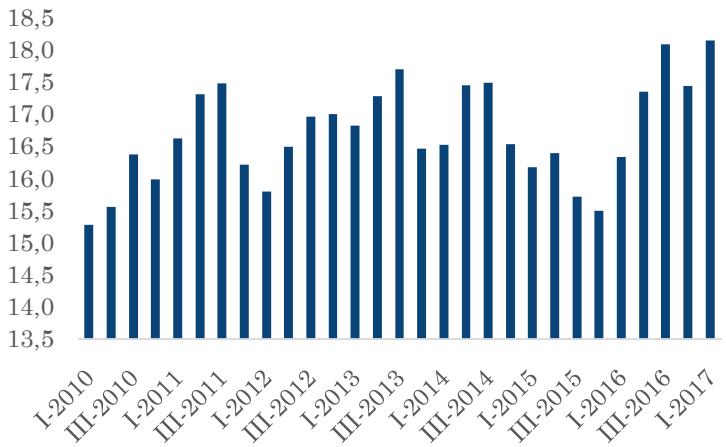

FUENTE: BCRA (2013), Boletín de Estabilidad Financiera, Segundo Semestre 2013.

**GRÁFICO 6. Evolución del Producto Interno Bruto y de la Inversión Bruta Interna Fija, serie desestacionalizada, en millones de pesos constantes a precios de 2004**




FUENTE: elaboración propia en base a datos del INDEC.

**GRÁFICO 7. Participación del sector manufacturero en el total de financiaciones al sector privado, 2010-2017 (en %)**




FUENTE: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina.

# UN ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS PYMES DE VIDEOJUEGOS EN ARGENTINA VINCULADO CON EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO EXTERNO

*LISANA B. MARTÍNEZ*

*INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES DEL SUR (IIESS) - CONICET, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR. UNIVERSIDAD PROVINCIAL DEL SUDOESTE.*

*( LBMARTINEZ@IIESS-CONICET.GOB.AR)*

*M. BELÉN GUERCIO*

*INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES DEL SUR (IIESS) - CONICET, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR. UNIVERSIDAD PROVINCIAL DEL SUDOESTE.*

*(MBGUERCIO@IIESS-CONICET.GOB.AR)*

*HERNÁN P.VIGIER*

*CENTRO DE EMPRENDEDORISMO Y DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE (CEDETS), CIC – UNIVERSIDAD PROVINCIAL DEL SUDOESTE. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR.*

*( HVIGIER@UNS.EDU.AR)*

## INTRODUCCIÓN

El sector de videos juegos ha presentado en distintos contextos un continuo crecimiento a lo largo del tiempo. Los principales trabajos vinculados con el estudio del sector específico están situados en países desarrollados (Teipen, 2008; Cadin y Guerin, 2009; Libro Blanco del desarrollo Español de Videojuegos, 2016). Por esta razón, realizamos una primera introspección en el sector de los videojuegos en Argentina, a fin de conocer sus principales características.

El objetivo del presente trabajo se basa en analizar las principales características del sector de videojuegos en Argentina, considerando las formas de financiarse tanto al inicio de la actividad como la que realizan las empresas durante el período de estudio en el que fueron encuestadas (julio-diciembre del 2016), de forma tal de poder establecer comparaciones y determinar perfiles de empresas de acuerdo a los fondos utilizados.

La contribución de la investigación realizada se enmarca bajo distintos aspectos. En primer lugar, se utiliza una base de datos actualizada, la cual contempla datos de

empresas argentinas radicadas en distintas zonas. Segundo, el procesamiento realizado reúne información correspondiente al perfil de la empresa, del empresario y aspectos particulares respecto a la forma de financiación de la actividad, tanto en la puesta en marcha del emprendimiento como así también en la actualidad. Tercero, no existen estudios similares que reúnan dichas características y permitan esbozar políticas de financiamiento que se adecuen a las necesidades del sector.

## DATOS Y METODOLOGÍA

Los datos utilizados para la realización del presente trabajo, provienen de un relevamiento realizado durante el período de junio de 2016 a diciembre del mismo año. La conformación de la base de datos reúne información de 24 empresas del sector de videojuegos radicadas en Argentina.

En trabajos anteriores (Gil Paricio y Seivach, 2010) se estimó una población entre 50 y 60 estudios de videojuegos en Argentina. Sin embargo, puede afirmarse que la población total es incierta dado que no fue posible encontrar un directorio de empresas donde haya registros específicos.Por lo tanto, el tipo de muestreo con el que se trabajó es no probabilístico, es decir, no se seleccionan las empresas al azar debido a la falta de información acerca de la población total.

La metodología utilizada, está comprendida tanto por un análisis descriptivo de los datos, considerando el objetivo basado en describir la industria de videojuegos en Argentina, como así también orientada al análisis de las características de las empresas vinculadas con el financiamiento externo y los principales instrumentos utilizados. Para ello, se realizan pruebas estadísticas de comparaciones de medias para muestras independientes de empresas; considerando un conjunto de características de las PyMEs de forma tal de relacionarlas con la estructura de capital adoptada. Dado que los datos presentan una distribución normal, se aplican pruebas paramétricas, dentro de las

cuales se destaca el t-test. Para el caso de variables cualitativas, se verifica la independencia entre variables categóricas aplicando los test de Pearson Chi2.

## RESULTADOS

Uno de los objetivos del presente trabajo se basa en conocer las características esenciales de las empresas del sector de videojuegos en Argentina.

Considerando la participación en el mercado de las PyMEs de la muestra, se puede decir que los principales clientes de las empresas de videojuegos son las grandes empresas y los consumidores finales; y en relación a la participación en los diversos mercados se observa que el mercado internacional es el mercado más habitual de destino de los videojuegos desarrollados en el país.

Respecto al volumen de facturación anual de las empresas, el 35% de las empresas manifestó facturar menos de 1 millón de pesos anuales, mientras que el 52% declaró una facturación anual que oscila entre 1 y 5 millones.

En relación al género de las personas que respondieron la encuesta, de quienes se solicitaba que la misma tuviera un cargo jerárquico en la empresa, el 87.5% de las mismas son hombres. A su vez, si se consideran sólo las personas que forman parte de la propiedad de la empresa, el 91% es de sexo masculino y todos ellos presentan estudios de nivel terciario o universitario. Las carreras que presentan mayor frecuencia son aquellas relacionadas con informática y sistemas, seguido por las de tecnología multimedia y marketing, y publicidad.

Respecto al producto final, se destaca el desarrollo de 79 videojuegos durante el último año, de los cuales 74 ya han sido publicados[29]. A su vez, la mayoría de los estudios diversifican la tipología de videojuegos que desarrollan siendo sólo el 17% de las empresas encuestadas las que desarrollan videojuegos en una sola temática, mientras que el restante 83% realiza videojuegos de hasta 6 temáticas diferentes.

[29]Comprende aquellos juegos que ya están en el mercado.

En relación a la estructura de capital y las decisiones de financiamiento que toman las PyMEs para financiarse, la hipótesis de investigación considerada para el presente trabajo se basa en que, dadas las características propias de la PyMEs de Base Tecnológica e Innovadoras, las limitaciones para acceder al financiamiento externo son aún más profundas que para el resto de las PyMEs, razón por la cual utilizan principalmente fondos propios para cubrir sus necesidades financieras. No obstante, contemplando la posibilidad y/necesidad por la cual las PyMEs acceden al financiamiento externo, se analizan distintos aspectos del mismo.

Para ello, se indagó respecto a las principales fuentes de financiamiento que la empresa ha recurrido, ya sea al inicio de la actividad como así también en relación a las principales fuentes de financiamiento con las que se han financiado en el último tiempo.

De acuerdo a los diversos tipos de financiamientos vigentes, se agruparon las distintas fuentes en los siguientes subgrupos:

**Capital Propio:** Se consideran aportes de los propietarios como también los flujos de reinversión.

**Fondos Externos a Corto plazo**: Proveedores/clientes, tarjetas de crédito.

**Informales**: Familia, amigos o conocidos, préstamos personales de instituciones privadas no bancarias, prestamistas, préstamos personales de instituciones privadas no bancarias.

**Formales**: Créditos bancarios, capital de riesgo, inversores ángeles, instituciones públicas no financieras (ANR, líneas específicas de créditos).

En todos los casos analizados la presencia de fondos propios como principal fuente de financiamiento ha sido contundente, tanto al inicio de la actividad como en la actualidad.

Seguidamente, se relacionan cada una de las fuentes de financiamiento implementadascon algunas características de las empresas, tales como: antigüedad de la empresa, porcentaje de exportación, forma jurídica y etapa del ciclo de negocio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las variables antigüedad y tamaño de las empresas que acceden a fondos externos es la misma que las que no acceden al financiamiento externo.

Sin embargo, el porcentaje promedio de exportación de las empresas que se financian mediante fondos externos, respecto al porcentaje de exportación promedio de las que no se financian con fondos externos, es mayor.

La forma jurídica también resultó ser una variable significativa al momento de considerar las medias de empresas que limitan su responsabilidad y acceden a fondos formales.

Respecto a la etapa del ciclo de negocio de las empresas, casi la totalidad de las empresas de la muestra consideran estar entre las fases del ciclo de negocio[30] start up/arranque ó crecimiento /expansión, (excepto una empresa se identifica estar en una etapa de madurez) por lo tanto se relacionan cada una de ellas con el acceso a los distintos fondos externos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de proporciones para todos los casos presentados, excepto al testear las proporciones de empresas que se encuentran en la etapa de crecimiento respecto al finaciamiento externo formal, dado que la proporción de aquellas que se encuentran en crecimiento y acceden a fondos formales es mayor que las que no se encuentran en esta etapa.

[30]Las fases del ciclo de negocio consideradas fueron: son: idea/semilla (etapa de prototipo, desarrollo del concepto), start up/arranque (producto desarrollado en venta en el mercado), crecimiento/expansión (producto en crecimiento en el mercado), madurez.

## CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se realizó una caracterización general del sector de Videojuegos en Argentina respecto al perfil de las empresas y empresarios como así también con respecto a la estructura de capital de las mismas, de forma tal de probar la importancia de determinadas variables comúnmente reconocidas en la literatura. Se observó que en relación a las variables antigüedad y tamaño no difieren las proporciones de empresas que financian externamente, mientas que al considerar el porcentaje de exportación de las PyMEs el resultado varía. Por otro lado, la forma jurídica y la etapa en la cual se identifica la empresa también tiene ciertas diferencias en cuanto a las proporciones de empresas que se financian con fondos externos a corto plazo o fondos formales.

## REFERENCIAS

Bozkaya, A. y Van Pottelsberghe de la Potterie, B. (2008). "Who funds technology-based small firms? Evidence from Belgium",*Economics of Innovation and New Technology, 17*(1/2), 97-122.

Briozzo, A. y Vigier H. (2009). "A Demand-side Approach to SME's Capital Structure. Evidence from Argentina", *Journal of Business and Entrepreneurship*, 21, 30-56.

Cadin L. y Guerin F. (2009) "What Can We Learn from the Video Games Industry?", *European Management Journal,* Vol. 24, No. 4, pp. 248–255, 2006

Cardone Riportella, C. y Casasola, M. J. (2003) "What Do We Know About the Financial Behaviour Of The Spanish SME? An Empirical Analysis". Working Paper 03-37, *Business Economics Series* 08*,* Universidad Carlos III, Departamento de Economía de la Empresa, <http://hdl.handle.net/10016/79>.

Carpenter, R. y Petersen, B. (2002). "Capital market imperfections, high-tech investments, and new equity financing", *Economic Journal, 112,* F54-F72.

Cole, R. A. y Dietrich, A. (2012). "SME Credit Availability around the World: Evidence from the World Bank's Enterprise Survey",*Paper Annual Meetings of the Southern Finance Association in Charleston*, SC USA held Nov. 15-17.

Coleman, S. y Robb, A. (2012). "Capital structure theory and new technology firms: is there a match?",*Management Research Review,* 35(2), 106-112.

Freel, M.S., (2007). "Are small innovators credit rationed?", *Small Business Economics*, 28 (1), 23–35.

Galán, L., De Giusti, E., Solari, E., Diaz Arive, V. (2014). "Pymes Exportadoras. ¿Cuáles son las variables determinantes?" *Ciencias Administrativas*, 4, 23-34.

Gil Paricio G. y Seivach P. (2010). "La industria de videojuegos en la argentina segunda encuesta nacional a empresas desarrolladoras de videojuegos: un diagnóstico en base a 30 empresas encuestadas", Observatorio de Comercio internacional de la Provincia de Buenos Aires.

Guercio, M. B., Briozzo, A., Vigier, H. (2014), "La forma legal y el acceso al financiamiento de las Pymes industriales",*Revista Dyna Management*, 2, 1-8

Harhoff, D., Stahl, K., Woywode, M. (1998) "Legal form, growth and exit of West German firms—empirical results for manufacturing, construction, trade and service industries". *The Journal of industrial economics*,46*,* 4, 453-488.

Hogan, T., y Hutson, E. (2005). "Capital structure in new technology based firms: Evidence from the Irish software sector",*Global Finance Journal*, *15*, 369-387.

Hutchinson, P. (2004) "How much does growth determine SMEs' Capital Structure?",*Small Enterprise Research*, 12*,* 1, 81-92.

Lee N., Sameen H., Cowling (2015) "Access to finance for innovative SME since the financial crisis", *Research Policy*, 44: 370-280

Mina A., Lahr H., Hughes A. (2013)."The demand and supply of external finance for innovative firms", *Industrial and Corporate Change*, 4: 869–901.

Moori, V., Milesi, D., Robert, V., Yoguel, G. (2007) “Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia”,*Revista de la CEPAL*, 92, 25-43

Teipen C. (2008). “Work and Employment in Creative Industries: The Video Games Industry in Germany, Sweden and Poland”, *Economic and Industrial Democracy,* Vol. 29(3): 309–335.

# INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA EN ARGENTINA.

*MINETTI, ANA CLARA;*

*INSTITUCIÓN QUE REPRESENTA(N): FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL*

*MASCHERONI, FABIÁN.*

*INSTITUCIÓN QUE REPRESENTA(N): FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL*

*(FHMASCHE@FCE.UNL.EDU.AR)*

**RESUMEN:**

Este trabajo se enmarca en el proyecto de investigación acreditado denominado "La incubación de empresas de base tecnológica. Un estudio acerca de la gestión transferida hacia los emprendimientos generados en las incubadoras, polos y parques tecnológicos de la Provincia de Santa Fe". El mismo forma parte del programa "Desarrollo, Innovación y Territorio" y es financiado por la Universidad Nacional del Litoral a través del Curso de Acción para la Investigación y Desarrollo (CAI+D).

Dada la importancia que tiene el emprendedorismo en el mundo y en Argentina, se analizó una de las problemáticas que deben enfrentar, como es la obtención de fondos.

El diseño de la investigación es de tipo exploratorio. Se identificaron los distintos modelos de la actividad emprendedora, tales como el Global Entrepreneur Monitor (GEM), el desarrollado por Hugo Kantis referido al ecosistema del emprendedor, como así también se identificaron las fuentes de financiamiento más utilizadas.

Se analizó la situación de la actividad emprendedora en Argentina y su posición en el ranking latinoamericano y mundial. Por último, se hizo especial hincapié en los instrumentos financieros ofrecidos por los organismos públicos nacionales y organizaciones privadas, entre los que se destaca el FONARSEC de la Agencia Nacional

de Promoción Científica y Tecnológica, por su orientación a financiar Empresas de Base Tecnológica (EBTs).

Como resultado de la investigación se identificaron distintas fuentes de financiamiento, tales como el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Ministerio de Producción, el Ministerio de Agroindustria y las Universidades Nacionales. También a partir de la información recolectada sobre la ejecución del Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC) en la Región Centro durante el año 2015, se destaca el alto grado de adopción de este instrumento, por parte de la EBTs. Esto permite inferir que el eje conceptual y operativo del FONARSEC está catalizado en las "Plataformas tecnológicas" las cuales suministran el marco propicio para la reunión de actores públicos y privados, quienes en conjunto definen los cursos de acción deseables y factibles que dependen de la investigación, el desarrollo y la innovación para concretar los objetivos de crecimiento, competitividad y sustentabilidad del fondo sectorial aplicado.

## INTRODUCCIÓN:

Este trabajo se enmarca en el proyecto de investigación acreditado denominado "La incubación de empresas de base tecnológica. Un estudio acerca de la gestión transferida hacia los emprendimientos generados en las incubadoras, polos y parques tecnológicos de la Provincia de Santa Fe". El mismo forma parte del programa "Desarrollo, Innovación y Territorio" y es financiado por la Universidad Nacional del Litoral a través del Curso de Acción para la Investigación y Desarrollo (CAI+D).

## MARCO TEÓRICO:

Dada la importancia que tiene el emprendedorismo en el mundo y en Argentina, se consideraron dos modelos para una mejor comprensión de la actividad emprendedora: el Global Entrepreneur Monitor (GEM) y el desarrollado por Kantis referido al ecosistema del emprendedor.

El Modelo del Global Entrepreneur Monitor **(**GEM) considera que para que se desarrolle una buena actividad emprendedora se deben conjugar diferentes elementos:

Condiciones generales del país (gobierno, infraestructura, I+D, economía, mercado financiero, laboral, instituciones, etc.).

Condiciones específicas para el desarrollo de los emprendedores (acceso al capital, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura, programas de gobierno, educación y entrenamiento, transferencia de tecnologías, etc.).

Crecimiento económico nacional (PBI, empleo, innovación).

Dinámica de los negocios (cantidad de empresas que nacen, crecen, se achican y desaparecen).

Oportunidades de negocios (existencia y percepción).

Capacidades emprendedoras (actitud, aptitud y ambición emprendedora).

Este modelo señala que existe interrelación entre una serie de factores del contexto y los propios de los emprendedores y las oportunidades de negocios existentes.

En cuanto al modelo desarrollado por Kantis H.; Federico J. & Menéndez C.**;** (2012), considera que en el ecosistema donde los emprendedores se encuentran insertos, existen distintos actores, tales como:

Las universidades, en su rol formativo como también en el campo de la asistencia y vinculación de potenciales emprendedores, actividad que también las llevan a cabo los gobiernos municipales, fundaciones y cámaras empresariales.

Las instituciones de I+D, generando conocimientos innovadores y realizando transferencia de los mismos.

Los medios de comunicación dando a conocer experiencias exitosas.

Las entidades empresariales, fomentando el desarrollo de las redes con el mundo de los negocios y del mentoring empresarial.

Los bancos comprometidos con la creación de fondos de inversión en emprendimientos o patrocinando centros de emprendedores.

Los inversores privados, aportando capital, consejos y contactos a los emprendedores.

Los prestadores de servicios de consultorías especializadas en diversos temas, asesorando y apoyando la gestión.

Las empresas privadas, favoreciendo el surgimiento de emprendedores a través de spin offs y brindando apoyo corporativo.

Los gobiernos, facilitando y promoviendo el desarrollo del ecosistema de emprendimiento.

Cabe destacar, que ante tanta diversidad de perfiles institucionales y roles a desempeñar por los distintos actores en el ecosistema, es necesaria la participación y articulación entre los sectores públicos y privados.

Por otra parte se analizó el modelo de Triple Hélice, el cual plantea un nuevo paradigma que propicia una misión emprendedora para la universidad. De acuerdo a Etzkowitz, H. (2002) "la triple hélice expresa la relación universidad-industria-gobierno como una asociación entre iguales, relativamente independientes, de esferas institucionales que se traslapan y toman el papel de las otras".

En este modelo, se considera a la universidad como creador de conocimiento, que desempeña un rol importante entre la relación industria-gobierno, y como éstos se desarrollan para generar innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento (Chang Castillo, H. G. ,2010).

**Actividad Emprendedora en Argentina**

En lo que respecta a la actividad emprendedora, Argentina en los últimos años ha ocupado un lugar preponderante a nivel mundial.

De acuerdo a un estudio internacional llevado a cabo por el GEM, denominado Tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Temprana-TEA[31], en el 2011 Argentina logra la mayor tasa (21%), aunque luego comienza una tendencia decreciente llegando en el 2014 a la menor tasa (14%), que es revertida recién en el 2015 (alcanzando el 18%), (GEM, 2015).

Si consideramos el índice de Condiciones Sistémicas para Emprendimiento Dinámico del PRODEM (ICSEd-PRODEM), que permite medir las condiciones del sistema nacional de emprendimiento, Argentina está entre los cuatro países de América Latina (detrás de Chile, Costa Rica y Brasil), con mejores condiciones para su desarrollo. Los factores más favorables son la educación, condiciones de demandas sociales y capitales sociales y entre los menos favorables son el financiamiento con marcadas diferencias de la región y a nivel mundial. Si consideramos la ubicación de nuestro país en el ranking mundial se encuentra en el puesto 38 (kantis, H., Federico, J. e Ibarra García, S., 2015).

Figura N° 1: Ranking regional de ICSEdProdem 2015.

| | País | Valor ICSEd |
|---|---|---|
| **1.** | ***Chile*** | ***39,43*** |
| **2.** | ***Costa Rica*** | *35,65* |
| **3.** | ***Brasil*** | *35,15* |
| **4.** | ***Argentina*** | *33,01* |
| **5.** | ***Colombia*** | *32,46* |
| *6.* | *México* | *31,92* |
| *7.* | *Uruguay* | *31,72* |
| *8.* | *Panamá* | *29,39* |
| *9.* | *Perú* | *27,37* |
| *10.* | *Ecuador* | *27,33* |
| *11.* | *Bolivia* | *26,98* |
| *12.* | *Venezuela* | *22,76* |
| *13.* | *El Salvador* | *21,02* |
| *14.* | *Guatemala* | *13,78* |
| *15.* | *R. Dominicana* | *12,23* |

***Fuente:*** Kantis H., Federico J. y Ibarra García S. (2015).

31La TEA muestra la proporción de personas entre 18 y 64 años de edad, que están comprometidas em actividad emprendedora, como dueño y gestor de un negocio que tenga hasta 42 meses de vida.

Este trabajo se focaliza en uno de los problemas que debe enfrentar el emprendedor, como es el financiamiento de su proyecto.

**Financiamiento de proyectos de emprendedores**

De acuerdo a un estudio realizado por Storey y Tether (1998 a) el factor principal que dificulta el arranque de las nuevas empresas de base tecnológica (NEBT) es la falta de financiación de terceros, como consecuencia de otros problemas, tales como la escasa experiencia empresarial y comercial, la novedad del producto y la falta de credibilidad.

Es por ello que en general, en una primera etapa del proyecto, el origen del financiamiento de los emprendedores proviene de los denominados 3F´s: Family, Friends and Fools.

Family – Familia: el primer círculo donde obtienen el capital inicial, generalmente son fondos de devolución de largo plazo y a tasas de interés nulas o mínimas.

Friends – Amigos: su apoyo suele darse cuando el emprendedor tiene una experiencia y ha sido capaz de demostrar que lo puede hacer, además ellos tienen plena confianza en él.

Fools- Locos: son aquellos que creen en el emprendedor y en su capacidad de llevar adelante su negocio y por ello, están dispuestos a invertir su dinero en el start-up del emprendedor e involucrarse en mayor o menor medida en el proyecto.

No obstante ello, de acuerdo a un estudio realizado por Kantis y Angelelli (2011) en América Latina, las fuentes de financiamiento más utilizadas por los emprendedores dinámicos son, en primer lugar los ahorros personales, en segundo lugar el crédito otorgados por los clientes, seguidos por el crédito de proveedores y los familiares y amigos, tal como puede observarse en el cuadro N° 1.

**Cuadro N° 1: Utilización de las fuentes de financiamiento por parte de los emprendedores dinámicos en América Latina.**

| Fuentes de financiamiento | Porcentaje utilizado |
|---|---|
| Ahorros personales de los fundadores | 81% |
| Clientes(adelantos) | 24% |
| Proveedores(crédito comercial) | 21% |
| Parientes y amigos | 18% |
| Compra de maquinaria usada | 17% |
| Tarjeta de crédito de los fundadores | 16% |
| Sobregiros en cuenta corriente | 15% |
| Préstamos bancarios | 12% |
| Inversores privados | 9% |
| Retraso en el pago de servicios | 8% |
| Retraso en el pago de salarios | 5% |
| Factoreo | 4% |
| Retraso en el pago de servicios | 3% |
| Fondos de capital de riesgo | 3% |
| Préstamos de instituciones nacionales públicas | 1% |
| Subsidios de instituciones nacionales públicas | 1% |
| Préstamos de gobiernos locales | 1% |
| Subsidios de gobiernos locales | 1% |

Fuente: Kantis H. y Drucaroff S.(2011).

Por otra parte, Kantis y Drucaroff (2011) analizaron las distintas fuentes de financiación que disponen los emprendedores a lo largo del desarrollo de su proyecto, identificando las variables claves, la demora en su gestión, el monto y el plazo, cuyos resultados se exponen en el Cuadro N° 2.

**<u>Cuadro N° 2</u>: Fuente de financiamiento a emprendedores: diferencias entre el crédito y el capital emprendedor.**

| Fuente | Variable clave | Demora en su gestión | Monto disponible | Plazo |
|---|---|---|---|---|
| **Crédito comercial** | Confianza y credibilidad de la empresa | Bajo | En función del volumen actual del negocio | Corto |
| **Crédito bancario** | Garantías reales y track-record | Medio | En función de los activos y las garantías | Corto |
| **Sobregiro** | Track-record del flujo de fondos | Bajo | En función del flujo de caja | Corto |
| **Instrumentos de política pública** | Potencial de crecimiento del negocio, aporte a la innovación | Medio | En función del aporte de contraparte | Largo |
| **Inversor capitalista** | Rendimiento esperado y tiempo de recupero de la inversión | Medio-alto | Variable habitual entre U$D 20.000 y 250.000 | Largo |
| **Capital emprendedor** | Potencial de crecimiento | Alto | Variable habitual entre U$D 200.000 y 2.000.000 | Largo |
| **Alianza estratégica** | Potencial de crecimiento con relación ganar-ganar | Alto | Capacidad financiera del aliado | Largo |

Fuente: Hugo Kantis& Sergio Drucaroff (2011)

La financiación en la etapa inicial de un emprendimiento es un problema e impide no solo el crecimiento, la expansión o la consolidación del negocio sino el propio nacimiento de nuevas empresas. Es probable que si los emprendedores no consiguen la financiación adecuada en las primeras etapas de la vida del emprendimiento no logren “sobrevivir” y estén obligados a concluir con la actividad que decidieron emprender (Hoyos Iruarrizaga, J. y Blanco Mendiadula, A; 2014).

Instrumentos de financiamiento para EBTs en Argentina

Las EBTs se caracterizan porque su ventaja competitiva se basa en la aplicación de conocimiento científico y tecnológico, lo que les permite generar productos y/o servicios innovadores antes que sus competidores, aprovechando nichos de mercado con alto valor agregado y todavía no explotados.

A diferencia de las empresas tradicionales, las EBTs se caracterizan por las necesidades de inversión requeridas para mantener la ventaja competitiva que otorga la tecnología desarrollada, especialmente en lo referido a la protección de la propiedad intelectual e industrial y actividades de marketing, en general de carácter muy especializado. Asimismo, suelen desarrollar actividades de I+D para crear prototipos, ampliar las aplicaciones de la tecnología, etc.

Dado el rol que representa el financiamiento en el surgimiento y desarrollo de las EBTs, se analizó la ejecución de los fondos sectoriales y la utilización por parte de estas empresas: el FONARSEC.

Los fondos sectoriales como instrumento de financiamiento de EBTs

De los fondos financieros ofrecidos por los organismos públicos nacionales y organizaciones privadas, se destaca el FONARSEC dada su orientación a financiar Empresas de Base Tecnológica (EBTs). A través de este instrumento el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT) apoya la creación de EBTs, y tiene fondos especiales y sectoriales para financiar proyectos.

El presupuesto destinado a Ciencia y Tecnología, según el informe del año 2012 del Banco Mundial, creció significativamente en los últimos años, con una inversión del 0,65 % del PBI nacional y un importante rol dentro de este Ministerio del FONARSEC, para el proceso de creación EBTs.

El surgimiento del FONARSEC constituye un punto de inflexión como parte de una serie de políticas en Ciencia Tecnología e Innovación – CTI, orientadas a la

reconfiguración del aparato productivo en el marco de la estrategia del desarrollo nacional.

El FONARSEC es el instrumento central para la implementación de una nueva generación de políticas que intentan fortalecer la vinculación entre el sector científico y tecnológico con el sector socio productivo, a fin de contribuir a la solución de los problemas sociales y económicos.

El eje conceptual y operativo de los fondos sectoriales está dado por las "Plataformas tecnológicas"[32], las cuales suministran el marco propicio para la reunión de actores públicos y privados, quienes en conjunto definen los cursos de acción deseables y factibles que dependen de la investigación, el desarrollo y la inovación para concretar los objetivos de crecimiento, competitividad y sustentabilidad de corto, mediano y largo plazo de su sector de incumbencia.

Durante 2007 se presentan dos sucesos que van a definir el contexto donde se emplazan los nuevos lineamientos de política que dio origen al FONARSEC:

La Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (antes de convertirse en MINCyT) comenzó a renegociar las líneas de créditos tanto con el Banco Mundial como con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID);

Se crea el MINCyT, convirtiéndose en la estructura de gobierno encargada de la planificación, la promoción, la ejecución y la evaluación de las políticas CTI de Argentina. Esto permitió que el MINCyT inicie sus funciones y comience a administrar el nuevo financiamiento crediticio del BID y la concreción de un préstamo con el Banco Mundial.

32 Definidas en el Reglamento Operativo del Programa de Modernización Tecnológica III del Banco Interamericano de Desarrollo por medio del Contrato de Préstamo No. 1728 /OC – AR, Sección A, Reglas de Aplicación General – Capítulo I.

En este marco de jerarquización de la ciencia, la tecnología y la innovación como política pública se desarrolla la creación del FONARSEC, con el objetivo de administrar –a través de él– parte de los recursos a ejecutar provenientes de los créditos.

Para dar inicio a este Fondo, en primer lugar las negociaciones con el Banco Mundial dieron como resultado, en el año 2007, un crédito otorgado de US$ 150 millones, que contempló varios componentes, de los cuales la mayoría de los recursos disponibles corresponden a subprogramas administrados al interior del FONARSEC, tales como:

PRETEC: recursos destinados a la formación de personal científico y a financiar la reconstrucción de edificios y la dotación de equipos de investigación especializada para centros o institutos de tecnología que presten servicios de tecnología o capacitación para el sector productivo.

FITR, FITS Y FS: orientados a estimular la capacidad tecnológica específica en áreas tecnológicas prioritarias. En el marco de este componente, se decidió la creación de Fondos Sectoriales para el desarrollo de la Biotecnología, la Nanotecnología y las TICs y para llevar adelante la identificación de las actividades prioritarias de cada uno de los Fondos.

EMPRETECNO PAEBT: destinado a la creación de EBT (Sommer, 2009).

En paralelo, también hacia 2007 se renegoció el Programa de Mejoramiento Tecnológico (PMT III) con el BID y de ello resultó una Línea de Crédito Condicional para Inversiones (CCLIP) por US$ 750 millones acordada entre el país y el Banco en 2009.

En vínculo con el Banco Mundial se acuerda la creación del FONARSEC, apoyado por la operación del préstamo con este último y con el objetivo de contener las acciones de promoción sectorial derivadas del financiamiento del BID, así como las promovidas desde el propio Banco Mundial, mencionadas anteriormente.

**OBJETIVOS:**

Identificar las herramientas financieras disponibles en Argentina para emprendedores.

Reconocer y analizar el grado de adopción de una de las herramientas más relevante para promover la creación de EBTs: FONARSEC.

**MARCO METODOLÓGICO:**

El diseño de la investigación es de tipo exploratorio, enfocándose en una de las problemáticas que deben enfrentar los emprendedores, como es el financiamiento de sus proyectos.

En este trabajo se identificaron distintas fuentes de información secundaria (bibliografía, publicaciones y/o información disponible en la web de organismos oficiales y privados, etc.) referidas al financiamiento a emprendedores. En particular se destaca la información brindada por la Unidad de Vinculación Tecnológica de la Universidad Nacional del Litoral, parametrizando la plataforma de innovación en ítems tales como Línea de Financiación, Proyecto, Duración, Integrantes del CAPP (Consorcio Asociativo Público Privado), Objetivo, Financiamiento Solicitado/Obtenido, Monto Total del Proyecto, Administrador de los Fondos del Proyecto, Unidad Académica de la UNL y la Propiedad Intelectual.

A partir de la información obtenida se procedió a su análisis y procesamiento, lo que permitió obtener los resultados que se exponen seguidamente.

**RESULTADOS:**

Como resultado de la investigación se identificaron distintas fuentes de financiamiento, tales como el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Ministerio de Producción, el Ministerio de Agroindustria y las Universidades Nacionales. Además de los otorgados por el Gobierno de la provincia de Santa Fe y organismos privados.

En una investigación realizada en el marco del proyecto (García De Brahi, L.; Minetti, A., 2015), se reconocieron en el ámbito nacional y en la provincia de Santa Fe las siguientes:

de organismos oficiales nacionales: 20 líneas de financiamiento, de los cuales 17 son subsidios/ANR/premios y 3 créditos.

de organizaciones privadas nacionales: 14 son premios y 1 crédito.

de entidades financieras: 9 créditos.

de empresas y organismos internacionales: 4 premios.

de instrumentos brindados en forma conjunta con entidades públicas/privadas: 3 premios, y un crédito a tasa cero.

de organismos oficiales en la provincia de Santa Fe: 1 programa de subsidio y 1 de microcrédito.

La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica – ANPCyT, en Informe de Adjudicaciones 2015 (Mayo 2016), destaca que:

se financiaron 2.794 proyectos por un monto que superó los $ 2.250 millones.

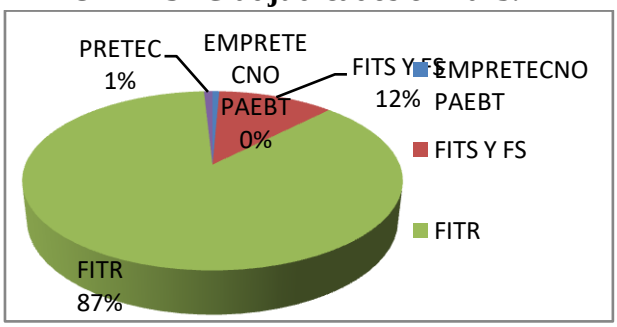
el instrumento de mayor impacto para las EBTs es el FONARSEC, dado que, solamente 74 proyectos alcanzaron un monto total $ 642.400.363, que representan el 29% de los fondos totales otorgados por este organismo oficial, de los cuales 51 de ellos corresponden a los Fondos Regionales– FITR (87% del total de proyectos aprobados), que superan los $ 550 millones, tal como se expresa en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 3: Principales instrumentos del FONARSEC adjudicados en 2015**

| Fondo | Principales instrumentos | Cantidad de proyectos | Montos adjudicados | Participación porcentual |
|---|---|---|---|---|
| FONARSEC | EMPRETECNO PAEBT | 15 | $ 4.429.913,00 | 0,69% |
| | FITS Y FS | 4 | $ 75.328.530,00 | 11,73% |
| | FITR | 51 | $ 557.102.514,00 | 86,72% |
| | PRETEC | 4 | $ 5.539.406,00 | 0,86% |
| **TOTAL ADJUDICADO** | | | **$ 642.400.363,00** | **100,00%** |

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico N°1:Participación porcentual de los instrumentos que conforman el FONARSEC adjudicados en 2015.**




Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que estos proyectos se destinan a sectores estratégicos tales como Energía, Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable, Agroindustria, Salud e Industria entre otros.

En lo que respecta a la ventanilla EMPRETECNO PAEBT, en el 2015 se aprobaron 21 Planes de Negocio y la creación de 15 NEBT, con tecnologías de aplicación en diversos sectores, como Salud (humana y veterinaria), Agroindustria, Industria Biotecnológica e Higiene.

En cuanto a los FITS, FS y FITR, en el 2015 se aprobaron a nivel nacional 55 proyectos, de los cualesla Región Centro concentró el 47% del total, con un monto

adjudicado de $314.150.691,02 (representando el 50% de la financiación total) con solo 26 proyectos (ANPCyT, 2016).

De los proyectos aprobados en la Región Centro, 16 son administrados por la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) de la Universidad Nacional del Litoral, representando el 57,4% de estos fondos en la Región Centro, con un monto adjudicado de $180.299.598 y un aporte empresarial y/o institucional de $167.986.150, lo que asigna un monto total de proyectos de $348.285.755 (Universidad Nacional del Litoral, 2015).

En relación a los sectores beneficiados con fondos adjudicados/ejecutados durante el año 2015 de la UVT de la Universidad Nacional del Litoral, el 49,80% correspondió al sector de medio ambiente y cambio climático, el 25,4% a Salud, el 10,1% a Agroindustria, mientras que 8,2 % a Industria y 6,5% al Sector de Energía (Universidad Nacional del Litoral, 2015).

Por su parte, el PRETEC presentó un monto adjudicado de $5.539.406, representando menos del 1% de los fondos totales del FONARSEC, en el año 2015.

La estrategia de focalización ejercida para la definición de las líneas prioritarias de los Fondos Sectoriales, tanto los de Alta Tecnología como los de Innovación Tecnológica Sectorial, constituye la experiencia práctica más significativa que ha inspirado los lineamientos de política CTI expuestos en el Plan Argentina Innovadora 2020.

De esta forma, se fue diseñando un modelo de gestión novedoso con el que se pretende impulsar la innovación desde las etapas iniciales de la asociación entre actores heterogéneos con intereses en común, pasando por la evaluación de la factibilidad de implementación de las iniciativas, hasta la concreción de la innovación buscada.

Considerando la baja intensidad tecnológica que los sectores productivos tienen, los mayores esfuerzos en términos de políticas públicas se dirigen al impulso de EBTs a partir de la creación de ambientes favorables y el apuntalamiento del emprendimiento desde la conformación de consorcios entre el sector público y el privado.

Entendiendo la importancia de la direccionalidad hacia una matriz productiva conocimiento-intensiva, el financiamiento del FONARSEC también se dirige hacia el fortalecimiento de la infraestructura de laboratorios, institutos y universidades públicas que tengan por objetivo desarrollar procesos de I+D y vinculación tecnológica.

**CONCLUSION**

De la investigación surge la existencia de numerosos instrumentos financieros disponibles destinados a financiar proyectos de emprendedores con alto grado de innovación.

En Argentina creció significativamente el emprendedorismo, por lo que se considera que desde los organismos públicos como privados, se debe continuar y profundizar las políticas de financiación, capacitación, apoyo y asesoramiento, lo que permitiría la generación y consolidación de proyectos de base tecnológica.

En este contexto, se abordó la problemática del financiamiento y cómo desde el FONARSEC se pretendió dar respuesta a la formación y consolidación de las EBTs, con políticas focalizadas que implican una ruptura con las formas de financiamiento tradicional, mediante un mix de instrumentos para responder a la complejidad del medio socioproductivo y a los desafíos de las estrategias político-económicas más generales.

Los resultados de la investigación demuestran que en el año 2015 la Región Centro fue uno de los mayores adoptantes del país del FONARSEC destinados a financiar nuevos emprendimientos de EBTs.

Por otra parte se destaca rol significativo en la administración y gestión de fondos FONARSEC que ha desempeñado dentro de la mencionada región la Unidad de Vinculación Tecnológica de la Universidad Nacional del Litoral, con un monto adjudicado de $ 180.299.598 (57,4 % de estos fondos adjudicados a la Región Centro) y

un aporte empresarial y/o institucional de $ 167.986.150, representando un monto total $348.285.755.

Por último se establece que el eje conceptual y operativo del FONARSEC está catalizado en las "Plataformas tecnológicas", las cuales suministran el marco propicio para la reunión de actores públicos y privados, quienes en conjunto definen los cursos de acción deseables y factibles que dependen de la investigación, el desarrollo y la innovación para concretar los objetivos de crecimiento, competitividad y sustentabilidad del fondo sectorial aplicado.

**BIBLIOGRAFÍA**

Agencia Desarrollo Región Rosario, ADERR; http://www.aderr.org.ar/

Argentina, Gobierno de la Provincia de Santa Fe; http://www.santafe.gov.ar/

Argentina, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, http://www.inti.gob.ar/

Argentina, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca: http://www.minagri.gob.ar/

Argentina, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Jóvenes EmprendedoresRurales; http://www.jovenesrurales.gob.ar/

Argentina, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación; www.mincyt.gob.ar

Argentina, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Agencia Nacional dePromoción Científica y Tecnológica; www.agencia.mincyt.gob.ar

Argentina, Ministerio de Industria: http://www.industria.gob.ar/

Banco Interamericano de Desarrollo. Perfil Preliminar del CCLIP. MINCyT, Argentina.

Bases para un plan estratégico de mediano plazo en ciencia, tecnología e innovación 2005-2015. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva SECyT

Bueno, E. (2003) "El reto de emprender en la Sociedad del Conocimiento. El capital de emprendizaje como dinamizador del capital intelectual", en Genescá, E:Urganno, D.

et al (coords.) *Creación de empresas. Entrepreneurship*. UAB. Server de Publicacions, Barcelona, pp 251-266.

Chang Castillo, H. G. (2010), "El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa", Revista Nacional de Administración, 1 (1): 85-94, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044042.pdf.

Dolabela, F., Cozzi, A, Filion, L.J. et al (2008), *Emprendedorismo de Base Tecnológica*, Campus, Sâo Paulo.

Etzkowtz, H., (2002), "La triple hélice: la universidad, la industria y el gobierno Implicaciones para las políticas y la evaluación", Estocolmo, Recuperado en: http://www.sivu.edu.mx/portal/noticias/2009/VinculacionLatriplehelice.pdf

García De Brahi, L.; Minetti, A. (2015) "Argentina. El acceso a los instrumentos de financiamiento de los emprendedores". XX Reunión Anual de la Red PyMES Mercosur. Bahia Blanca – BA – Argentina.

Global Entrepreneurship Monitor, www.gemconsortium.org.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015. Resumen Argentina. Recuperado de: www.iae.edu.ar/es/ConocimientoEImpacto/Centros/Entrepreneurship/Documents/GEM_Resumen_Ejecutivo_ARG_2015.pdf

González de la Fe, T. (2010). "El modelo de Triple Hélice como medio para la vinculación entre la universidad y la empresa". Revista Nacional de Administración, 1 (1) 85-84; Recuperado de : http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044042.pdf

Hoyos Iruarrizaga J. y Blanco Mendiadula A. (2014), *Financiación del proceso Emprendedor*. Madrid, España. Pirámide.

Kantis H.; Angelelli P. y Moori- Koening V. (2004): *Desarrollo Emprendedor: América Latina y laexperiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo,

Washington D.C. citado por Kantis H. y Drucaroff S.(2011), *Corriendo Fronteras. Para crear y potenciar empresas*. Buenos Aires: Gránica.

Kantis H., Federico J. y Ibarra García S. (2015), "Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico. América Latina en el nuevo escenario global";Rafaela : Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2015. Recuperado de: http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/Informe-2015-11.pdf

Kantis H.; Federico J. & Menéndez C.**;** (2012), *Políticas de fomento al Emprendimientodinámico en América Latín: Tendencias y desafíos*. CAF Venezuela, Recuperado de:https://www.caf.com/media/4233/politicas-emprendimiento-dinamico-america-latina.pdf

Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación: Bicentenario (2006-2010).

Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado de: http://www.mincyt.gob.ar/publicaciones-listado/planes-nacionales-76

Rodríguez AlcarazR. (2006), *El Emprendedor de éxito*. Monterrey: McGraw-Hill.

Sommer, J. (2009). Programa de Innovación Tecnológica en Sectores Productivos y Sociales. Banco Mundial, Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva. MVAS Macroeconomía Consultora S.A. y Juan Sommer& Asociados.

Storey D.J. y Tether B.S. (1998 a) "New Technology-based firms in the European Union: an introduction", Research Policy (26)9, pág. 1037-1057; citado por Trenado, M. y Huergo, E. (2007). "Nuevas empresas de base tecnológica: una revisión de la literatura reciente. Documento de Trabajo 03, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial. Recuperadode: http://www.cdti.es.

Universidad Nacional del Litoral, (2015). Memoria Institucional 2015. Santa Fe, Argentina, Recuperado en: http://www.unl.edu.ar/

# SEGMENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA DE MICROCRÉDITOS EN ARGENTINA

*ORAZI, SOFÍA*

*IIESS-CONICET, UNS, UPSO*

*( SOFIA.ORAZI@UNS.EDU.AR)*

*MARTÍNEZ, LISANA BELÉN*

*IIESS-CONICET, UNS, UPSO*

*(LBMARTINEZ@IIESS-CONICET.GOB.AR)*

*VIGIER, HERNÁN PEDRO*

*UPSO, CIC, UNS*

*(HVIGIER@UPSO.EDU.AR)*

*TAURO, MARÍA AGUSTINA*

*CEDETS-CIC, UPSO*

*(AGUSTINA.TAURO@UPSO.EDU.AR)*

**RESÚMEN.**

El presente trabajo tiene por objetivo principal distinguir la segmentación de la demanda actual y potencial de microcréditos de Argentina en cuanto a los parámetros que más se destacan en la literatura. En una primera instancia se definen, en el marco teórico, los segmentos deseables o esperables de la demanda de servicios microfinancieros, con el fin de alinear los objetivos de inclusión financiera y sostenibilidad de las Instituciones Microfinancieras (IMFs). En segundo término, se analizan tres estudios de demanda precedentes (PNUD, 2006; Grandes, 2014; Impulso Argentino, 2015), respondiendo a interrogantes tales como: quién recibe los microcréditos, cuáles son sus características socioeconómicas, a qué fines se destinan,

entre otros. La metodología es exploratoria, y se propone como un estudio base para un futuro desarrollo de tesis doctoral.

## MARCO TEÓRICO.

El término Microfinanzas tiene sus inicios en la década de 1970, cuando el economista y profesor universitario Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz en 2006, comenzó con la práctica de brindar préstamos de monto reducido a personas en situación de pobreza y estableció una corriente de pensamiento que impulsó el concepto de microcréditos como una herramienta para vencer la pobreza. (Grandes, 2014; Martínez et al., 2015)

Estos principios fueron reforzados a través de los años por políticas internacionales, desde la Organización de Naciones Unidas, el Grupo Banco Mundial, el G20, con su Asociación Global para la Inclusión Financiera, creado en 2010, y los numerosos acuerdos de políticas integrales de cooperación a nivel internacional. (ONU, 2015)

La particularidad de las operaciones microfinancieras radica en que los beneficiaros no disponen de garantías reales para hacer frente a los requerimientos del mercado formal, por lo que terminan quedando racionados y excluidos del mercado bancario formal. (Delfiner y Perón, 2007; Berger, et. al. 2007, PNMF, 2015)

En Argentina existe un escaso marco legalpara las operaciones de microcréditos, la cual se limita a la Ley de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía SocialNº 26.117 (2006), reglamentada parcialmente por el decreto 1305/2006. Dicha ley, entre sus desarrollos más importantes, crea la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), quien trabaja con instituciones locales para brindar microcréditos a emprendedores. Esta Comisión concibe a los microcréditos como “aquellos préstamos destinados a financiar la actividad de emprendimientos individuales o asociativos de la Economía Social, cuyo monto no exceda una suma equivalente a doce (12) salarios mínimos, vitales y móviles”.

Siguiendo los pasos del estudio bibliométrico de Calix et al. (2015), se encuentra que en Argentina existen escasos estudios que buscan conocer el volumen del mercadode servicios microfinancieros. En general, se destaca que en Argentina este mercado está subdesarrollado y limitado al microcrédito, a diferencia de varios países latinoamericanos como: Colombia, Perú o Chile. (Navajas y Tejerinas, 2006; Rodríguez y Bekerman, 2007; Carballo, 2014)

Como proposiciones deseables, mucho se ha debatido en la literatura de microcréditos. Podría esperarse que los mismos financien emprendimientos productivos, como implica la definición de la CONAMI, ya sean emprendimientos de reventa, servicios o producción, priorizando estos dos últimos, en tanto generan mayor valor agregado a la economía regional. Por otro lado, tendrían que ampliar su injerencia en zonas rurales, ya que estas últimas aportan gran parte del producto bruto en países emergentes. (Gutiérrez, 2004)

Así mismo, en vista de promover que las instituciones de microfinanzas sean autosustentables, es decir que tengan la capacidad de asegurar recursos a largo plazo y asignarlos de forma eficiente, deberían exigir la devolución del crédito, junto con una tasa de interés suficiente para incentivar aquellos proyectos más rentables. (Gutiérrez Nieto, 2006; Martínez et al, 2015)

A su vez, en cuanto a los ingresos de la población objetivo, se debate en la literatura si brindarle crédito a los segmentos de población más vulnerable, es decir que sus ingresos no cubren la canasta básica alimentaria, pueda ser contraproducente, ya que terminarían en una situación más perjudicial que la original, al caer en mora por no poder repagar el crédito (Hulme y Mosley, 1997). Por otro lado, existen en la teoría argumentos acerca del rol de la mujer en la demanda de microcréditos, ya que la mayoría de los individuos pobres son mujeres, y son ellas las más desfavorecidas social y económicamente, y una mejora en sus ingresos generaría derrames positivos en toda la

familia, en especial sobre la salud y educación de los integrantes de menor edad. (Yunus, 1998)

## METODOLOGÍA.

En el presente trabajo se utiliza una metodología exploratoria, es decir, se pretende examinar un tema o problema, desde una nueva perspectiva (Hernández Sampieri et al., 2007). Se realiza una comparación de los distintos trabajos de campo en los que se describe e identifica la segmentación de la demanda actual y potencial de microcréditos en Argentina, comparando estos parámetros con las características deseables o esperables que se infieren del debate teórico, mencionados anteriormente. De los estudios que existen para Argentina, según se encontró en Calix et al. (2015), en este trabajo seleccionamos tres específicos que son los más renombrados y recientes, y entre los que se encuentran diferentes metodologías para el mismo objetivo, que son Grandes (2014), Impulso Argentino (2015) y PNUD (2006).

## RESULTADOS.

En el cuadro Anexo Nº1 se puede encontrar un resumen comparativo de las muestras que estudian estos trabajos, sus objetivos, el año y la zona de estudio, y cómo identifican las microfinanzas en cuanto si sólo son para emprendedores o incluye otro tipo de créditos. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2006) analiza la cartera de prestatarios de la Asociación Civil AVANZAR por el Desarrollo humano, y sus características socio económicas. Otro estudio de distinta naturaleza lo realiza Grandes (2014), quien analiza los datos de la Encuesta de Deuda Social Argentina (EDSA), conducida por el Observatorio de la Deuda Social de la Pontifica Universidad Católica Argentina en el año 2011, la cual entrevista individuos en ciudades grandes, cuyo ingreso no supere los 2 salarios mínimos vital y móvil (SMVM). Un tercer aporte es el trabajo de Impulso Argentino (2015) el cual presenta un relevamiento realizado en el año 2012, que encuesta a una muestra de la población objetivo de microcréditos, definida

por los autores con las siguientes características: personas que llevan a cabo un trabajo por cuenta propia, hogares pobres (no indigentes), de ciudades de más de 2000 habitantes, que no tengan tarjeta de crédito bancaria y estudios hasta terciario o universitario incompleto. Cabe aclarar que no son explícitas las razones por las cuales la demanda potencial debería reunir exclusivamente estas características.

Como puede observarse, los tres trabajos analizados se centran en ciudades extensas, mientras que existe una carencia de información de ciudades más pequeñas o zonas rurales. Por otro lado, se puede resaltar la falta de continuidad en el tiempo, y una gran subjetividad y heterogeneidad en la definición de la población objetivo a considerar.

En comparación con los segmentos de demanda potencial de microcréditos deseables antes mencionados, en el cuadro comparativo del Anexo 2, se destaca que el destino de los créditos no siempre se enmarca en emprendimientos productivos, se observa una gran demanda potencial orientada a vivienda y consumo, que podría o no conducir a un individuo a emprender o mejorar su situación económica. De estos emprendimientos la mayoría son de comercialización o reventa. En cuanto al nivel de ingresos, se trata de individuos con una base de capacidad adquisitiva (por sobre la línea de indigencia) y estudios (superior a estudios primarios finalizados) que les permitiría, en principio, contar con medios para desarrollar su emprendimiento y repagar el crédito. A su vez, el rol de la mujer se encuentra levemente potenciado, aunque los resultados son mixtos dependiendo la zona y no puede extraerse una conclusión contundente.

En cuanto a la sostenibilidad financiera de las instituciones, se destaca que la tasa de interés promedio de los microcréditos es de 6%, en IMFs asociadas a la CONAMI, mientras que en el resto de las Instituciones la tasa de interés promedia el 46,4% (Impulso Argentino, 2015, PNUD, 2006). Por otro lado, son menos de la mitad las instituciones activas que tienen una proporción de cartera en mora de más de treinta días (Impulso Argentino, 2015). De esta forma, los estudios muestran una extensa

demanda potencial insatisfecha y una buena rentabilidad esperada para la oferta, en cuanto al nivel de tasas de interés y el reducido riesgo de estas operaciones, lo que resulta alentador para incorporar más oferentes al mercado de microcréditos en Argentina.

Por último, la población objetivo se encuentra fuertemente desconectada del sistema bancario, es muy reducida la proporción de individuos que han tenido experiencia en solicitar créditos, o que actualmente tienen cuenta bancaria y/o tarjeta de crédito bancaria.

En resumen, los principales aportes de este trabajo se basan en el análisis de tres trabajos, comparando los mismos de forma estructurada, en base a los principales postulados teóricos de la literatura dominante en el tema. El estudio permitirá en un futuro generar una definición acertada del segmento de demanda de microcréditos a los que se debería abarcar en un estudio como en el de Bahía Blanca, en el marco del Proyecto de Unidad Ejecutora del IIESS[33], bajo objetivos de inclusión financiera sostenible, y apuntando a un crecimiento sólido de IMFs rentables, sin confundirlas con agencias de subsidio, trabajos que serán de interés para académicos, agentes de la banca privada y para el desarrollo de políticas públicas.

**BIBLIOGRAFÍA.**

-Bekerman, M. y Cataife, G. (2004). "Las microfinanzas en la Argentina: Teorías y experiencias". Problemas de Desarrollo: Revista Latinoamericana de Economía vol.35, Nº 136.

- Berger M., Goldmark L. y Miller-Sanabria T. (2007). "El boom de las microfinanzas: el modelo latinoamericano visto desde adentro". Banco Interamericano de Desarrollo pp. 1-397.Sitio web:http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1321666

[33] Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur, Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.

- Carballo I. (2014) “El federalismo de la demanda potencial de Microcréditos en Argentina”. Escuela de Negocios UCA. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica Argentina.

-Calix Gonzales C., Corzo L., Briozzo A., Vigier H. y Tesan C. (2015) “Asignaturas Pendientes de las Microfinanzas en Argentina: Caracterización de la Producción Científica en el Periodo 2000-2015”. XX Reunión Anual de Red Pymes Mercosur. Octubre 2015. ISBN 978-987-3608-20-9

-Delfiner, M. y Perón, S (2007). “Los bancos comerciales y las microfinanzas”. Banco Central de la República Argentina, Gerencia de Investigación y Planificación Normativa, Subgerencia General de Normas.

- Grandes, M. (2014). “Microfinanzas en la Argentina”. Temas Grupo Editorial, 1era edición. ISNB 978-987-1826-86-5.

- Gutiérrez, A. (2004). “Microfinanzas rurales: experiencias y lecciones para América Latina” (Vol. 149). United Nations Publications.

- Gutiérrez Nieto, B. (2006). “El microcrédito: dos escuelas teóricas y su influencia en las estrategias de lucha contra la pobreza.” CIRIEC-ESPAÑA, (54), 167-186.

- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista Lucio, P. (2007) “Metodología de la investigación”. Cuarta edición, Mc Graw Hill, México, 2008. ISBN 978-970-10-5753-7

- Hulme, D., Mosley P. (1997). “Finance AgainstPoverty”. Segundaedición, 2005.Routledge, London and New York.ISBN 0-415-12430-1

- Impulso Argentino (2015) “Microcréditos en la Argentina. Una herramienta clave para la inclusión financiera”. Coordinado por Juan A. Debandi. Impulso Argentino, fondo de Capital Social, 1era edición.

- Ley 26.117, 2006. Disponible en infoleg.gov.ar

-Martinez, L., Vigier H., Briozzo A., Fernández Duval MB. (2015)."Análisis comparativo de microcréditos. Banca pública Argentina y el Banco Grameen". Economía y Sociedad. N° 33: La innovación tecnológica en el proceso económico. Julio-diciembre 2015 pp. 61-82.

- Navajas, S. y Tejerina, L. (2006). "Microfinance in Latin America and the Caribbean: Connecting Supply and Demand". BancoInteramericano de Desarrollo (BID), Washington DC.

- NU - United Nations Development Programme (2015) "Human Development Report". ISBN: 978-92-1-126398-5.

- PNMF. Programa Nacional de Microfinanzas (2015). Gerencia de gestión comercial y del desarrollo productivo. Banco de la Nación Argentina. 2015-2019

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2006) "Microfinanzas en Argentina". PNUD 1era edición.

- Red Argentina de Instituciones de Microcréditos RADIM (2014) "Mapeo de Instituciones de Microfinanzas de Argentina". Doceava edición. Junio 2014

- Rodriguez, S. y Bekerman, M. (2007) "Políticas productivas para sectores carenciados: microcréditos en Argentina". Revista Desarrollo Económico. Vol. 47, N°185 (abr-jun 2007) pp. 95-118

- Stiglitz, JE., Weiss, A. (1981). "Credit rationing in markets with imperfect information".AmericanEconomicReview, 71(3), p. 383–410.

- Ventura L., Briozzo A., Vigier H., Martinez LB. yGuercio MB.(2014), "Consideraciones crediticias en microfinanzas", XIX Reunión Anual de Red Pymes Mercosur, Campiñas, Brasil, 24 - 26 de Septiembre de 2014

- Yunus, Muhammad (1998) "Hacia un mundo sin pobreza" Barcelona – Buenos Aires. Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile.

ANEXO N°1:

| | PNUD 2006 | GRANDES 2014 | IMPULSO ARG 2015 |
|---|---|---|---|
| **Tipo de muestra** | Clientes de una IMF particular (Asociación Civil AVANZAR por el Desarrollo Humano)<br>708 individuos analizados. | Encuesta individuos con cierto nivel máximo de ingresos (2 SMVM, en la fecha aprox. 4.600$)<br>Total de personas encuestadas 5.713; demanda potencial 1.142 encuestas. | Encuesta a:<br>Cuentapropistas<br>Hogares pobres - no indigentes<br>Sin tarjeta de crédito<br>Estudios hasta terciario incompleto<br>3.000 encuestas, válidas: 782 |
| **Zona de estudio** | Gran Buenos Aires | Ciudades grandes (CONURBANO, Córdoba Tucumán, Rosario, Mendoza) | Ciudades grandes y Capitales de Provincia. Radios censales de nivel socioeconómico C3, D1, D2 (INDEC). |
| **Año del estudio** | 2006 (base de clientes desde el 2000 al 2005) | 2011 | 2012 |
| **Objetivo implícito** | Estudiar las características de los emprendedores que acudieron a esta IMF. | Estudiar la predisposición de la población de escasos recursos a obtener un crédito (productivo, para consumo o vivienda) | Estudiar los cuentapropistas que ya emprendieron y su disposición a solicitar crédito cuando se inició, o en el futuro. |
| **Destino del MC** | Crédito para microemprendedores | Crédito para producción, consumo o vivienda. | Exclusivo para quienes tengan un emprendimiento |

ANEXO N°2:

| Perfiles estudiados | | | |
|---|---|---|---|
| | **PNUD 2006** | **GRANDES 2014** | **IMPULSO ARG 2015** |
| **Destino del Microcrédito** | El 55% de los microemprendimientos son Unipersonales, del resto un 80% es familiar. El 57% comercial, 30% producción de bienes, y 7% servicios.<br>El 22% para actividades nuevas. | Un 20% solicitó crédito en los últimos 12 meses: 5% vivienda, 8% consumo, 1,3% productivo, y un 5% pidió pero no obtuvo. | El 2,9% uso un crédito para iniciar el emprendimiento; El 49,4% de los emprendimientos son de servicio, el 31,4% de comercio y el 18% de producción |
| **Nivel de ingresos** | El 55% por debajo de la línea de pobreza, y 15% debajo de indigencia | Hasta 2 SMVM | El 59,9% hogares ingresos medio bajos. El 41,1% más de $4000 de ingresos. Promedio $4.900 |
| **Nivel de estudios** | El 72% primario completo, un 45% accedió a educación secundaria, de los cuales solo un 43% lo finalizó. | s/d | En AMBA se observa mayoría con secundario completo, en el interior la mayoría no terminó. |
| **Género** | Mujeres: 71,9% | s/d | Mujeres: 56% |
| **Edad** | s/d | s/d | El 55% tiene entre 31/44 años |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Experiencia crediticia** | Solo el 14% mostró haber tenido alguna experiencia crediticia en el pasado. | 80% no solicitó crédito en los últimos 12 meses. Un 77% no solicitaría en el futuro, 46% de ellos porque no necesita o muestra desinterés. Y 42% porque no cree poder repagar o por tasas de interés muy elevadas | 93,5% no tiene experiencia crediticia. De ellos el 25% alguna vez lo consideró, pero no pidió crédito por no cumplir con requisitos o garantías (76%) |
| **Bancarización** | s/d | 42% del total no tiene cuenta bancaria ni tarjeta de crédito. | No tienen tarjeta de crédito |
| **Conocimiento sobre microcréditos** | s/d | s/d | 50% no pudo responder a dónde iría para pedir un crédito. 45% iría a un banco o financiera para crédito individual. 5% conoce que existen créditos grupales o bancas comunales. |

| **Demanda potencial de Microcréditos** | | | |
|---|---|---|---|
| | **PNUD 2006** | **GRANDES 2014** | **IMPULSO ARG 2015** |
| **Definición** | No estima a la demanda potencial, solo describe teóricamente y analiza la histórica. | Respondieron que sí solicitarían un crédito en los próximos 12 meses.<br>Son un 33% de la muestra total. | Respondieron que seguramente o probablemente tomarían un crédito en el futuro. Tienen en mente qué aspectos evaluar, y qué monto solicitarían.<br>Son un 23% de los encuestados con las características deseadas. |
| **Destino** | Microemprendimientos o microempresas | El 46,5% para vivienda, 32% para consumo, 21,4% productivo | Solo Productivo. El 40,6% emprendimientos de producción, 18,8% de comercio y 29,1% de servicios. |
| **Nivel de ingresos** | Según los objetivos de la IMFs puede ser a: Indigentes; pobres;o sobre línea de pobreza pero sin acceso al sistema financiero formal. | El 53% declara percibir menos de $2500 mensuales | Solo entrevista a individuos de ingresos bajo y medio-bajo (según definición de INDEC)<br>Un 46,8% son de ingresos bajos. |
| **Nivel de estudios** | s/d | El 77% hasta secundario completo | Hasta terciario incompleto. |
| **Género** | s/d | Mujeres: 43% | Mujeres: 15,4% |
| **Bancarización** | Sin acceso al sistema financiero formal | El 15% tiene TC, el 12% solo cuenta bancaria, el 27% ambas y el 44% no tiene ninguna. | Las personas encuestadas no tienen tarjeta de crédito. Sin embargo, el 47,2% tuvo un crédito en el pasado. |
| **Actividad laboral** | s/d | Asalariados (56,01%), cuentapropistas (25%), mitad formal mitad informal, Desocupados 10% | Solo cuentapropistas. Un 44,3% lleva el emprendimiento para complementar su ingreso. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Preferencias sobre las condiciones de acceso** | s/d | s/d | Tasa de interés menor de 5% (53,9%). Montos de más de $6000 (22%). Vencimiento quinquenal (60%) a un plazo de hasta 12 meses (36,5%) |
| **Estimación** | s/d | Extensión al universo: entre 1 y 2 millones de individuos. | Solicitaría crédito: seguramente 400 mil individuos. Seguramente y probablemente 1 millón. |

# *EJE 9:*

# *Crecimiento, desempeño e internacionalización de las pymes*

# PERFIL DE I+D EN FIRMAS INDUSTRIALES ARGENTINAS: LA NECESIDAD DE CONSTRUIR CAPACIDADES.

*FLORENCIA BARLETTA,*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO (UNGS) – INSTITUTO DE INDUSTRIA (IDEI) Y CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE ESTUDIOS EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (CIECTI)*

*(MFBARLETTA@GMAIL.COM)*

*DIANA SUÁREZ*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO (UNGS) – INSTITUTO DE INDUSTRIA (IDEI) Y CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE ESTUDIOS EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (CIECTI)*

*(SUAREZDV@GMAIL.COM)*

*GABRIEL YOGUEL*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO (UNGS) – INSTITUTO DE INDUSTRIA (IDEI) Y CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE ESTUDIOS EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (CIECTI)*

*(GYOGUEL@GMAIL.COM)*

**ABSTRACT**

Este artículo analiza la relación entre las actividades de investigación y desarrollo (I+D), la construcción de capacidades y el desempeño económico de las firmas. Se estudia la relación entre perfiles de I+D -formal, informal, no vinculado a I+D y sin esfuerzos en innovación- y tres dimensiones de las capacidades de las firmas: productivas, organizacionales y de absorción. Luego se estudia cómo estos perfiles impactan en tres dimensiones del desempeño: productividad, empleo y exportaciones. Los resultados sugieren que la realización de actividades de I+D se asocia positivamente a la existencia de mayores capacidades. Asimismo, esta asociación tiene su correlato en el desempeño

económico de la firma: el desarrollo de actividades de I+D (formal e informal) se asocia con mayores niveles de productividad e inserción externa.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es analizar la relación entre las actividades de I+D, la construcción de capacidades y el desempeño económico de las firmas manufactureras argentinas. Para ello se analiza el grado de importancia alcanzado por las actividades de I+D y la construcción de capacidades de absorción, productivas y organizacionales.

Consideramos que el desarrollo de capacidades constituye un proceso *pathdependence*de aprendizaje acumulativo que involucra la integración de saberes tácitos y codificados de diferente complejidady que dan lugar a la construcción de capacidades de absorción(Cohen y Levinthal, 1990) y dinámicas(Teece y Pisano, 1994). La construcción de estas capacidades, como proceso multidimensional asociado a la acumulación de saberes, rutinas, prácticas organizacionales y dinámicas colectivas de aprendizaje, tiene un correlato en la forma como se manifiestan los procesos innovativos en las firmas(Freeman, 1974; Lundvall, 2007; Malerba y Orsenigo, 1997; Nelson y Winter, 1982; Schumpeter, 1942).A su vez, estos procesos innovativos repercuten en la productividad del trabajo, la ocupación y la inserción externa.Así, dado que las capacidades son entendidas como aspectos multidimensionales de las firmas los esfuerzos de innovación y los procesos de aprendizaje asociados constituyen un campo de estudio relevante para explicar la generación de innovaciones que van más allá de la I+D formal(Freeman, 1974).

A pesar del rol preponderante que ha adquirido la medición y análisis de las actividades de I+D en los últimos años, existe un amplio consenso respecto de que la innovación emerge a partir de procesos de aprendizaje que co-evolucionan con el desarrollo de diferentes capacidades al interior de la firma. Estas capacidades incluyen

la gestión de calidad, la forma como se organiza el proceso de trabajo y la importancia que adquiere la capacitación de los recursos humanos.

A la lista de autores que plantean la necesidad de entender el proceso innovativo en términos de la complementariedad entre esfuerzos, capacidadesy desempeño de la firma en el mercado (p.e.:Freeman, 1974; Nelson y Winter, 1982; Rosenberg, 1982), se agrega una literatura aplicada queha planteado la necesidad de complementar los indicadores de laboratorios de I+D con otros que den cuenta de otras formas de organizar las actividades innovativas(Bender, 2006; Bender y Laestadius, 2005; Hirsch-Kreinsen, 2008; Rammer *et al.*, 2008; RICyT, 2000; Santamaría *et al.*, 2009; Santarelli y Sterlacchini, 1990; Yoguel y Boscherini, 1996, entre otros).

Así, en los países en desarrollo y en algunos países desarrollados gran parte del aparato productivo nuclea un conjunto heterogéneo de empresas con diferentes capacidades, distintas dinámicas innovadoras y esfuerzos de innovación que no necesariamente se explican por las actividades de I+D formal (Hirsch-Kreinsen, 2008; Huang *et al.*, 2011; Rammer *et al.*, 2008; Santamaría *et al.*, 2009; Santarelli y Sterlacchini, 1990; Som *et al.*, 2013).En América Latina también se plantea que la generación de capacidades adquiría una centralidad mayor que el desarrollo de actividades de I+D (Sutz, 1999; Yoguel y Boscherini, 1996). A su vez, las contribuciones realizadas desde la RICyT se manifestaron en la publicación del Manual de Bogotá en 2001 que constituyó un hito importante para avanzar en la identificación de procesos informales. En la práctica, los resultados de las encuestas de innovación en la región revelan la relevancia de los procesos no centrados en la I+Dy el escaso peso que tienen los laboratorios formales en los esfuerzos innovativos.

En este artículo sostenemos que además de la tradicional medición de la I+D formal, existen diversas dimensiones importantes para entender la dinámica innovativa de las firmas. En particular, las actividades informales de I+D y los esfuerzos de innovación

sin I+D tambiénpueden ser relevantes para entender el desempeño de las firmas en el mercado. Se trata de una perspectiva que asume que dado el tipo de especialización productiva predominante la innovación puede tener un carácter incremental y difundido al interior de las organizaciones. La novedad de este artículo radica en relajar el supuesto de sistematicidad y formalización de la I+D tal y como se define en el Manual de Oslo(OCDE, 2005), aceptando la existencia de procesos informales de innovación.

Este artículo se estructura de la siguiente manera. En la segunda sección se presenta la metodología y las principales hipótesis de investigación. La tercera secciónde describe el desarrollo del estudio y presenta la discusión y el análisis de los resultados econométricos. En la sección 4discutimos las conclusiones.

## METODOLOGÍA E HIPÓTESIS DE TRABAJO

La base de datos utilizada es la Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI)que incluye más de 3000 empresas manufactureras argentinas de más de 10 ocupados para el período 2010-2012. El formulario, basado en el Manual de Oslo, recolectó información sobre actividades y resultados de innovación, desempeño económico y capacidades.

Para el análisis de los **perfiles de I+D**, se construyó una variable multinomial que asume cuatro posibilidades: 0 si no realiza algún esfuerzo de innovación (Sin EI), 1 si realiza algún esfuerzo pero no hace actividades de I+D (EI sin ID), 2 si realiza actividades de I+D sin área formal (ID informal) y 3 si cuenta con un área o departamento formal (ID formal).

Para caracterizar las **capacidades** de la firma, se estimaron 4 dimensiones: productivas, de absorción (acumuladas y potenciales) y organizacionales (Tabla 1). Para integrar los diferentes indicadores se utilizó una metodología de componentes principales que estima una variable latente asociada a cada una de las dimensiones

propuestas. Se seleccionó el primer componente asociado al mayor autovalor de la matriz de varianzas y covarianzasconstruida para cada dimensión a partir de un set de variables *proxy*. El uso de esta metodología supone que los factores explicativos de cada una de las dimensiones de capacidades son sistémicos y complementarios y deben ser analizados en forma agregada(Laursen y Foss, 2003).

La dimensión **capacidades productivas** se estima a partir deindicadores de procesos de mejora continua que constituyen elementos diferenciadores de las capacidades productivas de las firmas (Formento *et al.*, 2013). Las **capacidades de absorción** se descomponen en un componente **"acumulado"** que refleja el grado de calificación de los recursos humanos y otro **"potencial"**dan cuenta de los procesos de capacitación orientados al proceso de innovación.Las **capacidades organizacionales,** considera la existencia de esquemas de rotación planeada entre puestos, el nivel de autonomía del personal y el grado de participación de los ocupados en los procesos de evaluación y planeación de mejoras.

Tabla 2. **Dimensiones y variables utilizadas para el análisis de componentes principales**

| Dimensión | Variables | Unidad de Medida |
|---|---|---|
| **I. Productiva** | Especificación de materias primas e insumos críticos<br>Especificación de características criticas del proceso productivo<br>Trazabilidad<br>Equipos para mejora de procesos<br>Herramientas de mejora continua<br>Rutinas para orientar actividades de diseño<br>Herramientas específicas para gestión de proyectos | 0 si no utiliza / 1 si utiliza |
| **II. De absorción Acumulada** | % de Profesionales en el total<br>% de Ingenieros en el total de profesionales<br>% de personal con calificación técnica en el total | 0 a 100 en puntos porcentuales |
| **III. De absorción potencial** | Cantidad de Funciones del área responsable de organizar actividades de capacitación (diagnostico, planificación, diseño de metodología, definición de carga horaria, desarrollo de actividades, evaluación de resultados y su impacto) | 0 a 7 |
| | Porcentaje de personal capacitado a nivel jerárquico | 0 a 100 en puntos porcentuales |
| | Porcentaje de personal capacitado a nivel de supervisores | |
| | Porcentaje de personal capacitado a nivel no jerárquico | |

| | | |
|---|---|---|
| | Cantidad de cursos realizados (Gestión, organización y dirección de empresas; Planeamiento estratégico; Actualización científico/técnico; Gestión comercial de distribución y logística; Informática) | 0 a 5 |
| **IV. Capacidad organizacional** | Rotación del personal | 0 si no rotan / 1 si rotan |
| | Grado de autonomía del personal (respuesta frente a problemas en el puesto de trabajo: llamar al supervisor, resolver y comunicar al supervisor, resolver sin comunicar, resolver y documentar) | 0 a 3 |
| | Participación del personal (participación nula, evaluación de eficiencia, evaluación y plan de mejoras, autoevaluación y planificación e implementación de plan de mejoras) | 0 a 3 |

Nota: en todos los casos, la información refiere al período 2010-2012.

Para evaluar el impacto de los perfiles de I+D en el desempeño económico de las firmas se estimaron tres indicadores: productividad del trabajo, variación del empleo e inserción externa.

La productividad se calculó como el logaritmo natural del cociente ventas totales/empleo. La variación en el nivel de empleo corresponde al período 2010-2012.El impacto en la competitividad de la empresa se estima a partir de una variable binaria: exporta vs no exporta.Finalmente, se incluyen en el modelo las variables de control habituales(ver Barletta *et al.*, 2014 para una reseña sobre la relación entre innovación y desempeño). En la Tabla 2 se presenta el listado de todas las variables utilizadas en el ejercicio econométrico.

**Tabla 3.** Variables utilizadas en la estimación del modelo logístico multinomial.

| Variable | Definición | Unidad de medida |
|---|---|---|
| ***Perfil de I+D*** | Variable categórica que da cuenta de la realización de esfuerzos en innovación (EI) y actividades de I+D | 0 Sin EI / 1 EI sin I+D / 2 I+D informal / 3 I+D formal |
| ***Capacidades de la firma*** | | |
| **Capacidad productiva** | 1er Componente principal asociado a los esfuerzos en gestión de la calidad de la firma | Variable centrada en 0 que toma valores en todo el rango de posibilidades |
| **Capacidad de absorciónacumulada** | 1er Componente principal asociado a la calificación de los RRHH | |
| **Capacidad de absorción potencial** | 1er Componente principal asociado a la capacitación de los RRHH | |
| **Capacidad organizacional** | 1er Componente principal asociado a la organización del trabajo | |
| ***Variables de desempeño*** | | |
| **Productividad** | Ventas 2012/ Ocupación total | Pesos corrientes |
| **Inserción externa** | Existencia de ventas al mercado externo en 2012 | 0 no exporta/ 1 exporta |
| **Dinámica del empleo** | Tasa de variación de la ocupación entre 2010 y 2012 | % |
| ***Variables de Control*** | | |
| **Tamaño** | Estrato de tamaño de la firma según nivel de ocupación y ventas (2010). | 0 Pequeña / 1 Mediana / 2 Grande |
| **Rama sectorial** | Clasificación sectorial de la firma según CIIU Rev. 3.1 (2010-12) | |
| **Origen de Capital** | Origen del Capital de la empresa (2010-12) | 0 Nacional / 1 Externo |
| **Exporta** | Condición exportadora de la firma (2010-12) | 0 no exporta / 1 exporta |
| **Bienes de capital** | Proporción de egresos destinados a la compra de maquinaria y equipo (2012) | De 0 a 100% |

2.1 Hipótesis de trabajo

H1: *el grado de complejización del perfil de I+D de las empresas está asociado a la acumulación de capacidades* Consideramos que la búsqueda de mejoras tecnológicas y organizacionales constituye un proceso interactivo, que puede iniciarse en diferentes áreas de la empresa y desencadenar procesos similares en otras áreas (Kline y Rosenberg, 1989).

H2:*el nivel de complejidad en el perfil de I+D de las empresas está asociado positivamente a su desempeño económico en términos de: i) H2.a productividad laboral*

*(Barletta et al, 2014), ii) H2.b inserción externa* (p.e.: Dosi *et al.*, 1988; Hirsch y Bijaoui, 1985; Kirbach y Schmiedeberg, 2008; Milesi *et al.*, 2007)*y iii) H2.c crecimiento del empleo(Pianta, 2005).*

## DESARROLLO DEL ESTUDIO

### Estadística descriptiva.

Sólo el 8% de las empresas manufactureras contaban con un departamento formal de I+D en 2012. Cuando se considera el gradiente de situaciones se identifican tres grupos: i) un 26% de firmas desarrollaron actividades de I+D de manera informal, ii) 23% realizaron EI pero no I+D y iii) 43% no realizaron EI. Como se observa en la Tabla 3,la estadística descriptiva pone de manifiesto la fuerte asociación entre perfil de I+D, las capacidades y el desempeño. Así, por ejemplo, la relevancia de las actividades de mejora continua y calidad, la capacidad de absorción acumulada y potencial y las capacidaesorganzacionalesvan creciendo monótonamentecon la complejización del perfil de I+D. En términos de desempeño de las empresas, tanto el nivel de productividad como la inserción externa validan el gradiente sugerido. Por el contrario, mientras las firmas que no efectuaron actividades innovativos no aumentaron su nivel de empleo, las diferencias no son significativas en el resto de los tres perfiles.

**Tabla 3.** Perfil de I+D según dimensiones de capacidades de las firmas.

| Dimensión | Sin EI | EI sin ID | ID informal | ID formal |
|---|---|---|---|---|
| **Capacidades productivas** | | | | |
| Media | -1,26 | -0,27 | 0,42 | 1,62 |
| Mediana | -1,61 | -0,33 | 0,48 | 1,97 |
| DE | 1,48 | 1,72 | 1,66 | 1,64 |
| **Capacidades de absorción acumuladas** | | | | |
| Media | -0,46 | -0,26 | -0,03 | 0,76 |
| Mediana | -0,89 | -0,60 | -0,34 | 0,67 |
| DE | 1,03 | 1,01 | 1,12 | 1,28 |
| **Capacidades de absorción potenciales** | | | | |
| Media | -0,965 | -0,25 | 0,08 | 1,17 |
| Mediana | -1,37 | -1,13 | -0,71 | 1,09 |
| DE | 0,99 | 1,57 | 1,79 | 1,95 |
| **Capacidades organizacionales** | | | | |
| Media | -0,35 | -0,07 | 0,15 | 0,50 |
| Mediana | -0,67 | -0,08 | 0,06 | 0,43 |
| DE | 0,93 | 1,01 | 1,18 | 1,24 |

DE: desvío estándar. Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI. Valores expandidos.

## Resultados de la modelización.

Dada la naturaleza no-ordinal de la variable de resultado construida, la estrategia de estimación para modelizar el perfil de I+D se basó en la estimación de un modelo logístico multinomial. Los resultados (tabla 4) sugieren que las capacidades productivas y de absorción potencial son el principal elemento diferenciador entre las firmas con los perfiles menos complejos (sin EIversus EI sin I+D) (columna I). El modelo sugiere que a igualdad de características estructurales, conforme aumenta alguna de estas capacidades la probabilidad de que una firma haga esfuerzos de innovación pero no I+D es un 25% mayor en relación a no realizar ningún esfuerzo. Esto implica que para avanzar en la complejización del perfil de I+D es preciso haber acumulado capacidades relativas en la gestión de la calidad y en los procesos de formación de los recursos humanos.

Superado ese “umbral a la entrada”, el modelo muestra que las capacidades necesarias para avanzar haciael grupo de firmas que realizan I+D informalse asocian a las cuatro dimensiones consideradas (columna II).Finalmente, la probabilidad de que una firma haya internalizado las actividades de I+D vía la creación de un departamento formal (en relación a la probabilidad dehacer I+D informal) está asociada positivamente a las capacidades productivas y de absorción acumuladas (columna III).Es decir, el haber avanzado en el perfil de I+D informal ya implica un cambio en el nivel de capacidades, tal que los requerimientos para avanzar en la formalización de las actividades de I+D requiere, proporcionalmente, de menores esfuerzos adicionales en el desarrollo de habilidades.

**Tabla4.**Dimensiones de las capacidades y perfiles de I+D.

| | **Sin EI a AI sin I+D (I)** | **EI sin I+D a I+D informal (II)** | **I+D informal a I+D formal (III)** | **Sin EI a I+D informal (IV)** | **Sin EI a I+D formal (V)** | **EI sin I+D a I+D formal (VI)** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Capacidad de absorción potencial | (1.25)*** | (1.07)** | | (1.33)*** | (1.41)*** | (1.13)*** |
| Productivas | (1.25)*** | (1.23)*** | (1.27)*** | (1.54)*** | (1.96)*** | (1.56)*** |
| Organizacionales | | (1.17)*** | | (1.27)*** | (1.31)*** | (1.21)*** |
| De absorciónacumulada | | (1.15)*** | (1.26)*** | | (1.36)*** | (1.45)*** |

Obs.: 3296. *, ** y *** indican significatividad al 1%, 5% y 10% respectivamente. Entre paréntesis: ratio de riesgo relativo del modelo logístico multinomial. Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI.

La Tabla 5 presenta los modelos estimados para analizar el impacto de los perfiles de I+D en las tres variables de desempeño propuestas: productividad laboral, inserción externa y variación del empleo. Los resultados sugieren que el gradiente de perfil de la I+D funciona sobre la productividad del trabajo y la inserción externa pero no sobre la variación del empleo.

**Tabla 5.** Perfiles de I+D y desempeño

| | Productividad 2012 MCC | | | Propensión exportadora Probit | | | Var. Empleo MCC | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sin AI | | -0.055* | -0.123*** | | -0.100*** | -0.195*** | | -7.707*** | -8.947*** |
| AI sin ID | 0.055* | | -0.067** | 0.100*** | | -0.094*** | 7.707*** | | -1240 |
| ID no formal | 0.123*** | 0.067** | | 0.195*** | 0.094*** | | 8.947*** | 1240 | |
| ID formal | 0.116*** | 0.061* | -0.007 | 0.311*** | 0.211*** | 0.116*** | 7.210*** | -0.497 | -1737 |
| Tamaño | | | | | | | | | |
| Mediana | 0.171*** | 0.171*** | 0.171*** | 0.105*** | 0.105*** | 0.105*** | -3.619** | -3.619** | -3.619** |
| Grande | 0.314*** | 0.314*** | 0.314*** | 0.278*** | 0.278*** | 0.278*** | -8.264*** | -8.264*** | -8.264*** |
| Origen capital | 0.192*** | 0.192*** | 0.192*** | 0.089*** | 0.089*** | 0.089*** | 8.010** | 8.010** | 8.010** |
| Productividad 2010 | | | | 0.000*** | 0.000*** | 0.000*** | 0.000*** | 0.000*** | 0.000*** |
| Exporta | 0.166*** | 0.166*** | 0.166*** | | | | | | |
| Constante … | 12.153*** | 12.208*** | 12.275*** | | | | 1533 | 9.240*** | 10.480*** |

Obs.: 2904. Todas las estimaciones incluyen efectos fijos sectoriales. Errores standard robustos a heterocedasticidad. En el modelo referido a la propensión exportadora se reportan los efectos marginales. *, ** y *** indican significatividad al 1%, 5% y 10% respectivamente. Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI.

## CONCLUSIONES

En línea con la literatura revisada en este artículo verificamos la hipótesis de que lo que hemos denominado el perfil de I+D está determinados por el nivel de capacidades acumuladas en las firmas, tanto productivas, como organizacionales y de absorción, lo que repercute en el desempeño de la firma. Esto implica reconocer que las actividades de innovación en general y de I+D en particular, son consecuencia de un sendero evolutivo de construcción de capacidades, que no es necesariamente lineal o continuo. En relación a la segunda hipótesis el gradiente propuesto para el perfil de I+D resultó significativo para dar cuenta de las diferencias en la productividad y en la propensión a exportar. En el caso de la variación del empleo, el gradiente no se verifica en tanto la única diferencia significativa aparece entre el grupo de empresas que no hacen esfuerzos de innovación y

las que realizan esfuerzos pero no hacen I+D.Los resultados están en línea con las investigaciones que muestran que el bajo gasto en I+D de los países en desarrollo se explica más por fallas en las capacidades que por problemas de financiamiento o por la naturaleza de bien público del conocimiento (Lee, 2013). La contribución del artículo es mostrar cómo ello se manifiesta en el plano microeconómico: el nivel acumulado de capacidades determina los perfiles de I+D y esto el nivel de desempeño económico.

**REFERENCIAS**

Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., Suarez, D., Yoguel, G., 2014. Innovación y desempeño económico a nivel de firma. Una perspectiva evolucionista, in: Barletta, F., Robert, V., Yoguel, G. (Eds.), Tópicos de la teoría evolucionista neoschumpeteriana de la innovación y el cambio tecnológico. Vol. 1. Miño y Dávila – UNGS. , Buenos Aires.

Bender, G., 2006. Peculiarities and Relevance of Non-Research-Intensive Industries in the Knowledge-Based Economy. Final Report of the Project "Policy and Innovation in Low-Tech –Knowledge Formation, Employment & Growth Contributions of the 'Old Economy' Industries in Europe – PILOT".

Bender, G., Laestadius, S., 2005. Non-science based innovativeness. On capabilities relevant to generate profitable novelty. Fundacja Srodkowoeuropejskie Centrum Ekonomii Dzialania Spolecznego, Lublin, POLOGNE, p. 48.

Cohen, W., Levinthal, D., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly 35, 128-152.

Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Soete, L., 1988. Technical Change and Economic Theory. Pinter, London.

Formento, H., Altube, L., Chiodi, F., Cusolito, F., Gatti, S., 2013. Key factors for a continuous improvement process. Independent Journal of Management & Production 4, 391-415.

Freeman, C., 1974. The Economics of Industrial Innovation. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.

Hirsch-Kreinsen, H., 2008. "Low -Technology": A Forgotten Sector in Innovation Policy. Journal of technology management and innovation 3, 11-20.

Hirsch, S., Bijaoui, I., 1985. R&D Intensity and Export Performance: A Micro View. Review of World Economics 121, 238–251.

Huang, C., Arundel, A., Hollanders , H., 2011. How firms innovate: R&D, non-R&D, and technology adoption. Paper presented at the DIME Final Conference, 6-8 April 2011, Maastricht.

Kirbach, M., Schmiedeberg, C., 2008. Innovation and export performance: adjustment and remaining differences in East and West German manufacturing. Economics of Innovation and New Technology 17, 435-457.

Kline, S., Rosenberg, N., 1989. An Overview of Innovation, in: Landau, R., Rosenberg, N. (Eds.), The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth. National Academies Press, Washington.

Laursen, K., Foss, N.J., 2003. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. Cambridge Journal of Economics 27, 243-263.

Lee, K., 2013. Schumpeterian analysis of economic catch-up: Knowledge, path-creation, and the middle-income trap. Cambridge University Press.

Lundvall, B.Å., 2007. Innovation System Research. Where it came from and where it might go. Globelics Working Paper Series, 01.

Malerba, F., Orsenigo, L., 1997. Technological Regimes and Sectoral Patterns of Innovative Activities. Industrial and Corporate Change 6, 83 – 118.

Milesi, D., Moori, V., Robert, V., Yoguel, G., 2007. Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. Revista de la CEPAL 92, 25-43.

Nelson, R., Winter, S., 1982. An evolutionary theory of economic change. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

OCDE, 2005. Oslo Manual - 3rd edition. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. First edition 1992. OECD, Paris.

Pianta, M., 2005. Innovation and employment, in: Faberger, J., Mowery, D., Nelson, R. (Eds.), Handbook of innovation. Oxford University Press, UK.

Rammer, C., Czarnitzki, D., Spielkamp, A., 2008. Innovation Success of Non-R&D-Performers. Substituting Technology by Management in SMEs. ZEW Discussion Pape No. 08-092.

RICyT, 2000. Manual de Bogotá: Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. OEA/ RICYT/COLCIENCIAS/OCT, Bogotá, Colombia.

Rosenberg, N., 1982. Inside the Black Box: Technology and Economics. Cambridge University Press.

Santamaría, L., Nieto, M.J., Barge-Gil, A., 2009. Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries. Research Policy 38, 507-517.

Santarelli, E., Sterlacchini, A., 1990. Innovation, formal vs. informal R&D, and firm size: Some evidence from Italian manufacturing firms. Small Business Economics 2, 223-228.

Schumpeter, J., 1942. Capitalism, socialism, and democracy. Harper and Brothers, New York.

Som, O., Kirner, E., Jäger, A., 2013. Absorptive capacity of non-R&D-intensive firms in the German manufacturing industry, 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17-19.

Sutz, J., 1999. La caracterizacion del sistema nacional de innovación en el Uruguay: enfoques constructivos, in: Cassiolato, J., Lastre, H. (Eds.), Globalizacao & Innovacao Localizada. Experiencias de Sistemas Locais no Mercosul (Globalization and Localised Innovation: Experiences of Local Systems in the South Common Market). IBICT, Brasilia, pp. 716–766.

Teece, D., Pisano, G., 1994. The dynamic capabilities of firms: an introduction. Industrial and Corporate Change 3, 537-556.

Yoguel, G., Boscherini, F., 1996. Algunas reflexiones sobre la medición de los procesos de innovación: la relevancia de los elementos informales e incrementales. Revista Redes 3, 95-116.

# INNOVACIÓN Y ACTIVIDAD EXPORTADORA EN LAS EMPRESAS URUGUAYAS. ¿QUÉ VIENE PRIMERO?

*GABRIELA BARRERE*

*DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY*

*( GBARRERE@UCU.EDU.UY)*

*DIEGO KARSACLIÁN*

*DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY,*

*( DKARSACLIAN@UCU.EDU.UY)*

*ANDRÉS JUNG*

*DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY,*

*( AJUNG@UCU.EDU.UY)*

## INTRODUCCIÓN

Es un hecho generalmente aceptado que la innovación y la internacionalización son factores claves para el desarrollo económico. La innovación, entendida como la transformación de nuevas ideas en soluciones sociales y económicas (Navarro et al, 2016), se ha posicionado como uno de los temas más importantes en la agenda políticatanto de países desarrollados como en desarrollo. Esa través de nuevos productos y nuevos procesos que las empresas acceden a mercados externos y participan de cadenas globales de valor; como afirman Hausmann et al. (2007), aquellos países que, vía innovación, agregan a su portafolio de exportaciones productos y servicios exportados por países desarrollados tienden a crecer más rápido. Esto pone de manifiesto su importanciapara países en desarrollo y, en particular, para un país pequeño y abierto como Uruguay.En este contexto y en base a la literatura existente, la presente investigación analiza la relación entre la innovación y la actividad exportadora a nivel de empresa para el caso de las PYMES uruguayas.

## MARCO TEÓRICO Y EVIDENCIA EMPÍRICA

Las economías en desarrollo tienen una estructura de producción y exportación más concentrada y menos sofisticada que la de los países desarrollados. Hausmann et al. (2007) encuentran que esta falta de complejidad configura un obstáculo a la posibilidad de alcanzar tasas de crecimiento altas y sostenibles. Este obstáculo puede ser sorteado si los países siguen una senda de diversificación de su estructura productiva (y de exportaciones), la cual requiere de innovación en las empresas. La cuestión central es si la innovación es necesaria para ser más eficiente y, de esta manera, acceder a mercados de exportación (ej. Melitz, 2003) o si es la participación en estos mercados lo que habilita a las empresas a acceder a nuevos conocimientos, permitiendo nuevas innovaciones (ej. Grossman y Helpman, 1991). Estos dos enfoques, que no necesariamente son mutuamente excluyentes, son conocidos en la literatura como la hipótesis de auto selección ("*self-selection hypothesis*") y la hipótesis de aprendizaje a través de exportaciones ("*learning by exporting hypothesis*"). La primera predice que, antes de iniciar la actividad exportadora, serán las empresas más productivas las que puedan superar los costos hundidos de entrar y prevalecer en los mercados internacionales (Bernard y Wagner, 2001). Varias investigaciones han encontrado evidencia empírica que respalda esta hipótesis, en especial para países en desarrollo (Lachenmaier y Wößmann, 2006; Caldera, 2010; Wagner, 2008; Ganotakis y Love, 2011). En general, estos análisis utilizan datos de sectores manufactureros a nivel de empresas. Si se consideran datos de empresas de servicios, o de empresas de países en desarrollo, las investigaciones están aumentando, aunque aún son. Un estudio reciente de Lo Turco y Maggioni (2012) prueba la hipótesis de auto selección para empresas manufactureras turcas. Los autores tratan a la actividad innovadora como un impulsor para entrar y prevalecer en mercados extranjeros. Sus resultados difieren según el destino de las exportaciones, según si estos son países desarrollados o en desarrollo.

La segunda hipótesis (aprendizaje a través de las exportaciones) postula la idea de un proceso de aprendizaje que se origina a partir de la experiencia de entrar y permanecer en mercados internacionales. De esta manera, las exportaciones tendrían un impacto positivo en la innovación y la productividad a nivel de la empresa mediante la adopción de procesos, el desarrollo de redes y la capacitación del personal. La evidencia empírica que respalda esta hipótesis es menos concluyente, a pesar de que varios estudios hallan una asociación positiva entre la actividad exportadora y la actividad innovadora de las empresas (Aw et al,2007; Girma et al,2008; Andersson y Lööf,2009). Algunos estudios encuentran resultados dispares que varían según las características de las empresas o que apuntan a una relación bidireccional (ej. Damijan y Kostevc, 2006) o a un cierto grado de endogeneidad en la relación entre ambas variables (Aw. et al., 2007; Zhao y Li, 1997; Girma et al., 2008). La mayoría de los estudios tratan a la variable innovación en forma generalo incluso a través de la inversión en I+D sin considerar los distintos tipos de innovación (producto o proceso), el alcance de la innovación (para la empresa, para el mercado o para el mundo) o el mercado de destino de las exportaciones. Respecto a los mercados de destino, Damijan y Kostevc (2006) discuten la posibilidad de que las empresas que exportan a los países más avanzados se beneficien de transmisiones casuales de concomimiento y tecnología (“*knowledge spillovers*”). En esta línea, Fernández e Isgut (2005) encuentran un efecto positivo (medido vía variación en la PTF) de aprendizaje a través de exportaciones para las empresas colombianas que exportan a países de altos ingresos. Como fue dicho anteriormente, la mayoría de los estudios utilizan datos del sector manufacturero de países desarrollados (Lachenmaier y Wößmann, 2006; Plá-Barber y Alegre, 2007) o de industrias específicas (Ganotakis y Love, 2005). Los hallazgos de los estudios para países en desarrollo aún no son concluyentes y dependen del contexto y las características del país, del sector analizado, de los destinos de las exportaciones, delos datos disponibles y de las metodologías

aplicadas (Lo Turco y Maggioni, 2013). En particular, para América Latina hay pocos análisis empíricos (Estrada et al., 2006; Bustos, 2011; Crespi et al., 2014) y son aún menos los que consideran en particular a las PYMES.

De acuerdo con el marco teórico y el propósito de este estudio se proponen las siguientes hipótesis:

*1ra hipótesis: Para el caso de las economías en desarrollo, la actividad exportadora de la empresa en períodos pasados está asociada a una mayor probabilidad de que esta realice innovaciones a nivel de mercado (aprendizaje a través de las exportaciones).*

*2da hipótesis: Cuando la actividad exportadora de la empresa se orienta a economías desarrolladas habrá también un efecto de auto selección de empresas más innovadoras y eficientes.*

## DATOS Y METODOLOGÍA

El objetivo de este análisis es estudiar la relación entre innovación y performance exportadora para el caso de PYMES uruguayas[34]. Atendiendo a la relevancia que tiene el proceso de diversificación en el crecimiento económico (Hausmann et al., 2007), el análisis se enfocará en aquellas empresas con innovaciones a nivel de mercado o del mundo (innovación de mercado de ahora en adelante).Se trabajó con una base de 869 empresas uruguayas, de las cuales 729 (83,8%) son PYMES. La muestra contiene empresas manufactureras y de servicios (52% y 48% de la muestra, respectivamente). Los datos fueron provistos por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) (distribuidos en dos períodos, 2007-2009 y 2010-2012), y por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (años 2008 y 2012)[35].Se utilizaron dos ecuaciones, estimando la probabilidad de ser una empresa exportadora en una de ellas y de realizar innovaciones en la otra. Para ambas ecuaciones la actividad innovadora de la empresa y su estatus exportador en el pasado son introducidas como variables explicativas, junto a un

[34]Las PYMES fueron consideradas aplicando la definición del MERCOSUR; empresas con entre 5 y 250 empleados.
[35] En el apéndice se presenta una breve definición de todas las variables utilizadas.

conjunto de características adicionales de la empresa que la literatura sugiere como relevantes para la exportación y la innovación (ej. Love y Roper, 2002; Wagner, 2007; Damijan y Kostevc, 2006). Estas incluyen: la productividad de la empresa (estimada a través del método Levinsohn-Petrin), tamaño (número de empleados), intensidad de capital e inversión en I+D. Siguiendo a Damijan y Kostevc (2006), Aw et al. (2005) y Girma et al. (2007), se estimaron ambas ecuaciones simultáneamente dado el hecho de que no son independientes una de la otra. Se empleó una estimación probit bivariada, ajustando un modelo biprobit de máxima verosimilitud a las dos ecuaciones simultáneamente.

## ANÁLISIS EMPÍRICO Y RESULTADOS

Los resultados del modelo más general (Tabla 1) muestran que el estatus exportador en el pasado se relaciona de manera positiva y significativa con la innovación. Este resultado sugiere un efecto de aprendizaje vía exportaciones, considerando el efecto en la actividad innovadora de la empresa. Asimismo, se encontró una relación significativa y positiva entre los niveles de productividad y la inversión en I+D con el estatus exportador, lo que estaría indicando que las empresas más productivas y con mayores porcentajes de inversión en I+D están mejor equipadas para competir en los mercados internacionales (Damijan y Kostevc, 2006).

**TABLA 1: Resultados de las regresiones biprobit**

| Panel A: Estatus exportador | (1) | (2) | (3) |
|---|---|---|---|
| Estatus exportador rezagado | 2.155*** (0.000) | 2.157*** (0.000) | 2.157*** (0.000) |
| Actividad innovadora rezagada | 0.050 (0.726) | 0.033 (0.835) | 0.022 (0.881) |
| Productividad rezagada | 0.002*** (0.006) | 0.002** (0.005) | 0.002*** (0.006) |
| Cantidad de empleados rezagado | 0.001 | 0.001 | 0.001 |

| Panel B: Innovación | (1) | (2) | (3) |
|---|---|---|---|
| Estatus exportador rezagado | 0.211* (0.095) | 0.164 (0.230) | 0.219* (0.097) |
| Actividad innovadora rezagada | 0.550*** (0.000) | 0.495*** (0.001) | 0.636*** (0.000) |
| Productividad rezagada | 0.001* (0.086) | 0.001 (0.124) | 0.001** (0.071) |
| Cantidad de empleados rezagado | 0.001 | 0.000 | 0.001 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | (0.247) | (0.250) | (0.242) |
| Intensidad de capital rezagada | 6.499 | 6.363 | 6.382 |
| | (0.302) | (0.311) | (0.310) |
| Inversión en I+D rezagada | 6.559*** | 6.466*** | 6.580*** |
| | (0.003) | (0.004) | (0.003) |
| Dummy sectorial | 0.448*** | 0.446*** | 0.447*** |
| | (0.001) | (0.001) | (0.001) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | (0.116) | (0.373) | (0.128) |
| Intensidad de capital rezagada | -26.510** | -19.224 | -26.23** |
| | (0.032) | (0.105) | (0.044) |
| Inversión en I+D rezagada | 4.134*** | 5.043*** | 1.994** |
| | (0.000) | (0.000) | (0.011) |
| Dummy sectorial | 0.154 | 0.159 | 0.093 |
| | (0.213) | (0.711) | (0.470) |

| | (1) | (2) | (3) |
|---|---|---|---|
| N | 722 | 722 | 722 |
| Log pseudolikelihood | -529.2 | -476.7 | -507.83 |
| $\rho$ | 0.039 | 0.077 | 0.045 |
| Prueba Wald de $\rho = 0$ | 0.162 | 0.531 | 0.187 |

Nota: erroresestándaresrobustos

(1) Innovación en producto y en proceso, (2) solo innovaciones en producto y (3) solo innovaciones en proceso.

*, **, *** indican el nivel de significancia estadística al 10%, 5% y 1%, respectivamente.

Fuentes: INE, ANII, estimaciones de los autores.

Al considerar el destino de las exportaciones se encontraron resultados interesantes, en línea con lo que encuentran Damijan y Kostevc (2006), Blalock y Gertler (2004), Van Biesebroeck(2004)y Fernandez e Isgut (2005). En el caso de empresas que exportan a países desarrollados, se encontró una relación entre innovación y exportaciones que estaría indicando un efecto de aprendizaje a través de las exportaciones (Tabla 2). Asimismo, se observa que el hecho de haber innovado en períodos anteriores está asociado a una menor probabilidad de exportar a países desarrollados. Una posible explicación radica en los recursos limitados con que cuentan las PYMES, que los induce a optar entre innovar y desarrollar mercados exigentes (Hauser et al. 2013).De cualquier manera, al observar los resultados por tipo de innovación estos hallazgos sólo se mantienen para innovaciones en proceso.

**TABLA2: Resultados de las regresiones biprobit considerando destino de las exportaciones**

| Panel A: EstatusExportador | (1) | (2) | (3) |
|---|---|---|---|
| Estatus exportador rezagado | 0.577*** (0.002) | 0.537*** (0.004) | 0.583*** (0.002) |
| Actividad innovadora rezagada | -0.340* (0.068) | -0.198 (0.343) | -0.425** (0.033) |
| Productividad rezagada | 0.005 (0.543) | 0.004 (0.602) | 0.005 (0.519) |
| Cantidad de empleados rezagado | 0.001 (0.171) | 0.001 (0.166) | 0.001 (0.177) |
| Intensidad de capital rezagada | -4.737 (0.871) | -4.242 (0.864) | -4.751 (0.871) |
| Inversión en I+D rezagada | -5.850 (0.281) | -6.836 (0.230) | -6.274 (0.275) |
| Dummy sectorial | -0.101 (0.482) | 0.095 (0.504) | -0.100 (0.486) |

| Panel B: Innovación | (1) | (2) | (3) |
|---|---|---|---|
| Estatus exportador rezagado | 0.343** (0.041) | 0.243 (0.184) | 0.318* (0.063) |
| Actividad innovadora rezagada | 0.540*** (0.000) | 0.490*** (0.001) | 0.640*** (0.000) |
| Productividad rezagada | 0.001** (0.047) | 0.001* (0.082) | 0.001** (0.039) |
| Cantidad de empleados rezagado | 0.001 (0.111) | 0.009 (0.356) | 0.001 (0.112) |
| Intensidad de capital rezagada | -264.82** (0.031) | -191.87 (0.103) | -256.69** (0.046) |
| Inversión en I+D rezagada | 4.429*** (0.000) | 5.284*** (0.000) | 2.161** (0.006) |
| Dummy sectorial | 0.181 (0.134) | 0.074 (0.572) | 0.121 (0.335) |

| | (1) | (2) | (3) |
|---|---|---|---|
| N | 722 | 722 | 722 |
| Log pseudolikelihood | -469.2 | -418.5 | -479.4 |
| $\rho$ | -0.058 | 0.076 | 0.011 |
| Prueba Wald de $\rho = 0$ | 0.002 | 0.396 | 0.009 |

Nota: errores estándares robustos

(1) Innovación en producto y en proceso, (2) solo innovaciones en producto y (3) solo innovaciones en proceso.

*, **, *** indican el nivel de significancia estadística al 10%, 5% y 1%, respectivamente.

Fuentes: INE, ANII, estimaciones de los autores.

Los principales resultados de este estudio son: i) en el caso de las PYMES en Uruguay, una economía pequeña y relativamente abierta, el efecto de aprendizaje a través de las exportaciones prevalece en la relación entre innovación y exportaciones y ii) cuando la actividad exportadora de las PYMES está orientada a economías

desarrolladas existe un efecto de las innovaciones pasadas sobre la probabilidad de exportar (en particular para el caso de la innovación en proceso), que en este caso es negativo. A través de este análisis se busca contribuir a la discusión sobre la relación entre innovación y exportación para PYMES de países en desarrollo. Si bien enfrentado a limitaciones y requiriendo de mayor investigación, los resultados de este análisis son particularmente importantes para los tomadores de decisiones, y para el diseño de políticas públicas destinadas hacia PYMES.

---

## APÉNDICE[36]

### TablaA1: Descripción de la estructura de los sectores económicos de la muestra

| Industria | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| División CIIU Rev.4 | Descripción | Cantidad de empresas | % en la muestra | % Sector Ind. | Empresas c/act. Exportadora en la división | | Empresas c/act.innovadora en la división | | %Actividad Exportadora | %Actividad Innovadora |
| | | *Cant.* | *%* | *%* | *Cant.* | *%* | *Cant.* | *%* | *%* | *%* |
| 10 | Elaboración de productos alimenticios | 111 | 0,15 | 0,29 | 51 | 0,46 | 62 | 0,56 | ***0,27*** | ***0,27*** |
| 20 | Fabricación de sustancias y productos químicos | 40 | 0,05 | 0,10 | 21 | 0,53 | 34 | 0,85 | ***0,11*** | ***0,15*** |
| 21 | Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y de productos botánicos | 26 | 0,04 | 0,07 | 18 | 0,69 | 19 | 0,73 | ***0,10*** | ***0,08*** |
| 14 | Fabricación de prendas de vestir | 24 | 0,03 | 0,06 | 13 | 0,54 | 11 | 0,46 | 0,07 | 0,05 |
| 22 | Fabricación de productos de caucho y plástico | 24 | 0,03 | 0,06 | 16 | 0,67 | 13 | 0,54 | ***0,09*** | 0,06 |
| 25 | Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo | 19 | 0,03 | 0,05 | 5 | 0,26 | 8 | 0,42 | 0,03 | 0,04 |
| 13 | Fabricación de productos textiles | 18 | 0,02 | 0,05 | 13 | 0,72 | 9 | 0,50 | 0,07 | 0,04 |
| 18 | Actividades de impresión y reproducción de grabaciones | 14 | 0,02 | 0,04 | 5 | 0,36 | 12 | 0,86 | 0,03 | 0,05 |
| 23 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos | 14 | 0,02 | 0,04 | 4 | 0,29 | 7 | 0,50 | 0,02 | 0,03 |
| 11 | Elaboración de bebidas | 13 | 0,02 | 0,03 | 7 | 0,54 | 8 | 0,62 | 0,04 | 0,04 |
| Otros | Otras divisiones del sector industria | 78 | 0,11 | 0,20 | 33 | 0,42 | 45 | 0,58 | 0,18 | 0,20 |
| **Total sector industria** | | ***381*** | ***0,52*** | **1,00** | ***186*** | ***0,49*** | ***228*** | ***0,60*** | **1,00** | **1,00** |
| Servicios | | | | | | | | | | |
| División CIIU Rev.4 | Description | Cantidad de empresas | % en la muestra | % Sector Serv. | Empresas c/act. Exportadora en la división | | Empresas c/act.innovadora en la división | | %Actividad Exportadora | %Actividad Innovadora |
| | | *Cant.* | *%* | *%* | *Cant.* | *%* | *Cant.* | *%* | *%* | *%* |
| 52 | Depósito y actividades de transporte complementarias | 49 | 0,07 | 0,14 | 16 | 0,33 | 27 | 0,55 | ***0,16*** | ***0,15*** |
| 49 | Transporte por vía terrestre; transporte por tuberías | 45 | 0,06 | 0,13 | 14 | 0,31 | 22 | 0,49 | ***0,14*** | ***0,12*** |
| 86 | Actividades relacionadas con la salud humana | 32 | 0,04 | 0,09 | 0 | 0,00 | 16 | 0,50 | 0,00 | ***0,09*** |
| 55 | Alojamiento | 20 | 0,03 | 0,06 | 11 | 0,55 | 6 | 0,30 | ***0,11*** | 0,03 |
| 61 | Telecomunicaciones. | 17 | 0,02 | 0,05 | 5 | 0,29 | 13 | 0,76 | 0,05 | 0,07 |
| 73 | Publicidad e investigación de mercados | 16 | 0,02 | 0,05 | 4 | 0,25 | 10 | 0,63 | 0,04 | 0,05 |
| 81 | Actividades de servicio a edificios y paisajes (jardines, áreas verdes, etc.) | 15 | 0,02 | 0,04 | 0 | 0,00 | 6 | 0,40 | 0,00 | 0,03 |
| 62 | Actividades de la tecnología de información y del servicio informativo | 14 | 0,02 | 0,04 | 12 | 0,86 | 13 | 0,93 | ***0,12*** | 0,07 |
| 69 | Actividades jurídicas y de contabilidad | 14 | 0,02 | 0,04 | 9 | 0,64 | 9 | 0,64 | 0,09 | 0,05 |
| 82 | Actividades de oficinas administrativas, soporte de oficinas y otras actividades de soportes de negocios | 13 | 0,02 | 0,04 | 2 | 0,15 | 9 | 0,69 | 0,02 | 0,05 |
| 79 | Actividades de las agencias de viajes, operadores turísticos y servicios de reserva relacionados | 12 | 0,02 | 0,03 | 5 | 0,42 | 3 | 0,25 | 0,05 | 0,02 |
| 56 | Servicio de alimento y bebida | 11 | 0,02 | 0,03 | 1 | 0,09 | 5 | 0,45 | 0,01 | 0,03 |
| 58 | Actividades de publicación | 11 | 0,02 | 0,03 | 2 | 0,18 | 7 | 0,64 | 0,02 | 0,04 |
| 80 | Actividades de seguridad e investigación | 11 | 0,02 | 0,03 | 0 | 0,00 | 6 | 0,55 | 0,00 | 0,03 |
| Otros | Otras divisiones del sector servicios | 68 | 0,09 | 0,20 | 17 | 0,25 | 30 | 0,44 | 0,17 | 0,16 |
| **Total sector servicios** | | ***348*** | ***0,48*** | ***1,00*** | ***98*** | ***0,28*** | ***182*** | ***0,52*** | ***1,00*** | ***1,00*** |

Fuente: elaboración de los autores en base a datos de ANII e INE

[36]Este apéndice presenta información adicional a la que se hace referencia en el cuerpo del documento.

## TablaA2: Número de empresas de la muestra según actividad innovadora y exportadora

| Empresas encuestadas en ambos períodos (2008 y 2012) | | | PYMES | No PYMES | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cantidad de empresas | | |
| Con actividad innovadora | 2008 | Exportadora | 191 | 48 | 239 |
| | | No Exportadora | 219 | 51 | 270 |
| | | **TOTAL** | **410** | **99** | **509** |
| | 2012 | Exportadora | 135 | 51 | 186 |
| | | No Exportadora | 154 | 45 | 199 |
| | | **TOTAL** | **290** | **96** | **386** |
| | | | | | |
| Sin actividad innovadora | 2008 | Exportadora | 93 | 15 | 108 |
| | | No Exportadora | 226 | 26 | 252 |
| | | **TOTAL** | **319** | **41** | **360** |
| | 2012 | Exportadora | 129 | 24 | 153 |
| | | No Exportadora | 286 | 44 | 330 |
| | | **TOTAL** | **415** | **68** | **483** |
| **Cantidad de empresas (2008)** | | | **729** | **140** | **869** |
| **Cantidad de empresas (2012)** | | | **705** | **164** | **869** |

Fuente: elaboración de los autores en base a datos de ANII e INE

## Tabla A3: Correlaciones entre las variables modeladas

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Exportador 2008 | 1.0000 | | | | | | | |
| 2. Innovador 2008 | 0.1473* | 1.0000 | | | | | | |
| 3. Exportador a 1er Mundo 2008 | 0.4466* | 0.1478* | 1.0000 | | | | | |
| 4. Productividad 2008 | 0.1383* | 0.0773* | 0.0861* | 1.0000 | | | | |
| 5. Empleados 2008 | -0.0208 | 0.1282* | 0.0740* | 0.0968* | 1.0000 | | | |
| 6. Intensidad de Capital 2008 | 0.0416 | -0.0208 | -0.0138 | 0.0930* | -0.0019 | 1.0000 | | |
| 7. Inversiónen I+D 2008 | 0.0223 | 0.0501 | 0.0680* | 0.0912* | 0.4339* | -0.0027 | 1.0000 | |
| 8. Sector | 0.2937* | .0636 | 0.1490* | 0.0367 | -0.1260* | -0.0341 | 0.0031 | 1.0000 |

Nota: * indicasignificatividad al 5%

## TablaA4: Especificaciones de las variables

| | |
|---|---|
| EstatusExportador | Toma el valor 1 si al menos parte del ingreso de la empresa provino del exterior durante el período considerado. |
| Innovación | Toma el valor 1 si la empresa innovó durante el período considerado. |
| Productividad | PTF, estimada a través del método Levinsohn-Petrin. |
| Empleados | Número de empleados en la empresa durante el período considerado. |
| Intensidad de Capital | Valor de Mercado del capital de la empresa sobre total de empleados durante el período considerado. |
| Inversiónen I+D | Inversión en I+D sobre el total de ingresos de la empresa durante el período considerado. |
| Sector | Toma el valor 1 si la empresa pertenece al sector manufacturero y 0 si pertenece al de servicios. |

Fuente: elaboración de los autores en base a datos de ANII e INE

## REFERENCIAS


Anderson, M. yLööf, H. (2009) "Learning-by-Exporting Revisited: The Role of Intensity and Persistence", *The Scandinavian Journal of Economics,* Vol. 111, No. 4, Heterogeneous Firms and International Trade (Diciembre, 2009), pp. 893-916

Aw, B., Roberts, M., y Winston, T. (2007) "Export Market Participation, Investments in R&D and Worker Training, and the Evolution of Firm Productivity", *The World Economy*, vol. 30, issue 1, pp. 83-104

Bernard, A., y Wagner, J. (2001). "Export Entry and Exit by German Firms", *WeltwirtschaftlichesArchiv*, Bd. 137, H. 1 pp. 105-123.

Blalock, G. and Gertler, P. (2004). "Learning from Exporting Revisited in a Less Developed Setting", *Journal of Development Economics*, Volume 75, Issue 2, (Diciembre, 2004), Pages 397–416.

Bustos, P. (2011). "Trade Liberalization, Exports, and Technology Upgrading: Evidence on the Impact of MERCOSUR on Argentinian Firms", *The American Economic Review*, Vol. 101 (Febrero, 2011), No. 1 pp. 304-340.

Caldera, A. (2010). "Innovation and exporting: evidence from Spanish manufacturing firms", *Rev World Economy,* 146:657-689.

Clerides, S., Lach, S. yTybout, J. (1998) 'Is learning by exporting important? micro–dynamic evidence from Colombia, Mexico and Morocco', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, No. 3, pp.93–48.

Crespi, G., Arias-Ortiz, E., Tacsir, E., Vargas, F. yZuñiga, P. (2014) "Innovation for economic performance: the case of Latin American firms", *Eurasia Business Review* 4:31-50.

Damijan, J.P.,yKostevc, C. (2006) "Learning-by-exporting: Continuos Productivity Improvements or Capacity Utilization Effects? Evidence from Slovenian firms", Review

of World Economics / WeltwirtschaftlichesArchiv, Vol. 142 (Octubre, 2006), No. 3 pp. 599-614

Estrada, S. y Heijs, J. (2006). "Technological Behaviour and Export Probability in Developing Countries: The Case of Mexico" Science, Technology & Society 11:2.

Fernández, A. yIsgut, A. (2005) "Learning-by-Doing, Learning-by-Exporting, and Productivity: Evidence from Colombia". World Bank, WPS 3544

Freel, M., y Robson, P. (2004). "Small Firm innovation, growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England". *International Small Business Journal*, 22, 561-575.

Ganotakis, P. y Love, J. (2011). "R&D, product innovation, and exporting: evidence from UK new technology based firms", Oxford Economic Papers, Vol.63 (Abril 2011), Nº 2 pp. 279-306.

Girma, S., Görg, H., y Hanley, A. (2008) "R&D and Exporting: A Comparison of British and Irish Firms", *Review of World Economics* / WeltwirtschaftlichesArchiv, Vol. 144, (Diciembre, 2008) No. 4, pp. 750-773.

Grosmann, G.M., Helpmann, E., (1991). "Trade, knowledge spillovers, and growth". *European Economic Review*, 35, pp. 517-26.

Hauser, C., Hogenacker, J., Wagner, K. (2013). "International market diversification of innovative European SMEs – What roll do various innovation strategies play?". International Journal Entrepreneurial Venturing, Vol.5, No.3, pp.310-326, 2013.

Hausmann, R. yRodrik, D. (2003). Economic development as self-discovery. *Journal of Development Economics*, 72, 2, pp.603-633.

Hausmann, R., Hwang, J., yRodrik, D. (2007). "What you export matters". *Journal of Economic Growth*, 12: 1-25.

Heckman James J. (1979) "Sample selection bias as a specification error", Econométrica. Journal of the Econometric Society, (Enero, 1979) (47): pp.153-161.

Lachenmaier, S. yWößmann, L. (2006). “Does Innovation Cause Exports? Evidence from Exogenous Innovation Impulses and Obstacles Using German Micro Data”, *Oxford Economic Papers*, New Series, Vol. 58 (Abril, 2006) Nº2 pp. 317-350.

Lo-Turco, A. yMaggioni, D. (2013) “Dissecting the impact of innovation on exporting in Turkey”, Quaderni di ricerca n. 388- ISSN: 2279-9575 (Enero, 2013)

Melitz, M. (2003) “The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity” Econometrica, Vol. 71 (Noviembre, 2003), No. 6. pp. 1695-1725

Navarro, J., Benavente, J. y Crespi, G. (2016). “The New Imperative of Innovation: Policy Perspectives for Latin America and the Caribbean”. *Inter-American Development Bank*.

Van Biesebroeck, J. (2003). “Exporting raises productivity in sub-Saharan African manufacturing firms”. *Journal of International Economics* 67 (2005) 373 – 391

Wagner, J. (2008). “Exports and Productivity – comparable evidence for 14 countries”, *National Bank of Belgium*, The International Study Group on Exports and Productivity, Working Paper Research Nº128, (Febrero, 2008).

# IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN ARGENTINA

*NICOLÁS SALVADOR BELTRAMINO*

*(NBELTRAMINO@UNVM.EDU.AR)*

*FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA*

*UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA*

*LUIS ENRIQUE VALDEZ JUÁREZ*

*(LEVALDEZ@ITESON.EDU.MX)*

*FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA*

*UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA*

*DOMINGO GARCÍA PÉREZ DE LEMA*

*(DOMINGO.GARCIA@UPCT.ES)*

*FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA*

*UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA*

**ABSTRACT:**

El propósito del siguiente trabajo es analizar los determinantes del rendimiento de las microempresas. Por medio de la realización de un estudio empírico en el contexto Argentino, basado sobre la información obtenida de 468 microempresas de la Región de Villa María. Considerando microempresas aquellas que poseen menos de 10 empleados.

Los resultados muestran que el capital humano medido por el nivel de educación, experiencia previa, habilidades de dirección y motivaciones para crear la empresa, muestran que existe una relación positiva sobre el rendimiento de las microempresas. Estos resultados son importantes y tienen implicaciones tanto desde el punto de vista económico como social, e indican a los gobiernos que deben favorecer el ecosistema de las microempresas.

## INTRODUCCIÓN

El capital humano es un factor clave para el rendimiento de las empresas (Adame & García, 2016; Ganotakis, 2012; McGuirk, Lenihan, & Hart, 2015). El capital humano representa las características y las habilidades que poseen las personas y que permite el desarrollo de una actividad (Bogdanowicz & Bailey, 2002; McGuirk et al., 2015; Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). El capital humano es estratégico para la creación de ventajas competitivas sostenibles, y ejerce una influencia directa sobre el rendimiento y la supervivencia de la organización(Jiménez, Palmero-Cámara, González-Santos, Gonzalez-Bernal, & Jiménez-Eguizábal, 2015; Lee, Lee, & Pennings, 2001; Ruíz, Gutiérrez, Martínez-Caro, & Cegarra-Navarro, 2017; Thapa, 2015). Las microempresas se enfrentan a una serie de problemas que limitan la operatividad de su capital humano. Así, personal poco calificado y mal remunerado (Briones & Quintana, 2015),la actitud de los propietarios hacia los riesgos inherentes a los cambios o la resistencia de los empleados al cambio(Magdaleno, Adame, & Enríquez, 2015)**,** la falta de capacidad de los gerentes para gestionar su talento humano, la alta rotación de su personal, el bajo nivel de productividad, la baja motivación de los empleados(Gómez, 2014), la falta de capacitación del personal (La Porta & Shleifer, 2014) y la baja cualificación gerencial de los empresarios (Laverde, Melo, & Torres, 2014), limitan la eficacia del capital humano de la microempresa.

Los estudios sobre el capital humano de las empresas se basan en la teoría de los recursos y capacidades y la teoría del capital humano. La teoría de los recursos y capacidades o RBV (Resource-Based View), esbozada por Barney (1991), provee un importante marco para explicar la base de las ventajas competitivas y el rendimiento de las empresas(Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014)(Ruivo, Oliveira, & Neto, 2015). El capital humano es un activo intangible que contribuye al valor económico de las empresas y es una parte fundamental de la teoría de los recursos y capacidades, dado

su condición de activo estratégico, que proviene de los procesos organizativos, atributos y conocimientos controlados y combinados que desarrollan patrones complejos de interacción y son responsables de la generación de ventajas competitivas sostenibles (González & Hernández, 2016; Jordão, Casas, de Souza, & de Ramos Neves, 2013). La teoría del capital humano (HCT) se utiliza como una aproximación para analizarel comportamiento y las actitudes de las personas en las organizaciones(Tan, 2014) y explica que el desarrollo de las empresas, es generado por los conocimientos, las técnicas y los hábitos de las personas (Monroy & Flores, 2016).

Otro factor clave que se relaciona con el comportamiento del capital humano, es la motivación a la hora de crear una empresa y sus implicaciones sobre el rendimiento(Bae, Qian, Miao, & Fiet, 2014; Fayolle & Liñán, 2014).Las motivaciones para crear una empresa pueden tener un sentido positivo, comoencontrar una oportunidad de negocio, tener experiencia previa, disponer de formación superior,entre las principales o un sentido negativo, como crear la empresa por estar en desempleo, necesidad de generar ingresos o no conseguir trabajo como asalariado(Lee, Wong, Der Foo, & Leung, 2011; Sánchez, 2013). Crear una empresa desde un enfoque positivo se relaciona de forma directacon un nivel de rendimiento mayor que aquellas creadas por necesidad o un enfoque negativo(Camacho, Muñoz, & Miramontes, 2014; Fayolle& Liñán, 2014). Existen teorías que explican este fenómeno, la teoría del comportamiento planeado (TPB) y el modelo del emprendimiento emprendedor (EEM) (Bae, Qian, Miao, &Fiet, 2014; Basu&Altinay, 2002; D. Dimov, 2010).

El objetivo de este trabajo es analizar el impacto del capital humano sobre el rendimiento de las microempresas, considerando el nivel de formación del propietario, su experiencia previa,sus habilidades directivas y su motivación a la hora de crear su empresa. Para ello se lleva a cabo un estudio sobre una muestra de 468 microempresas de la Región de Villa María, Argentina.Las cuestiones de investigación que se tratan de

responder son: ¿Es el capital humano un factor importante en el rendimiento de la microempresa? ¿Qué factores de capital humano impactan en mayor medida sobre el rendimiento de la microempresa? ¿La educación del propietario, su experiencia ysus habilidades de dirección favorecen el rendimiento de la microempresa? ¿Los motivos por los que el propietario crea una empresa explican el rendimiento organizacional? La respuesta a estas cuestiones tiene importantes implicaciones. Los resultados pueden ser útiles a los propietarios de las microempresas para que puedan conocer cuáles son los elementos claves para ser más competitivos (Berrone, Gertel, Giuliodori, Bernard, & Meiners, 2014; Costa, Fernández, & Dorrego, 2014) y a los responsables que toman las decisiones de implementar las políticas públicas para favorecer el desarrollo del capital humano de las empresas (Berrone et al., 2014)

El caso argentino es especialmente interesante debido a que gran parte de su tejido empresarial está compuesto por microempresas. Según las últimas estadísticas las microempresas representan el 85,6% del total de empresas y el 20.8% del empleo y se caracterizan por tener escasos niveles de formalización y profesionalización de sus propietarios y de su personal (Donato, 2016). Adicionalmente, Argentina es un país en vías de desarrollo donde es necesario favorecer un entorno que mejore la calidad de su capital humano para mejorar la competitividad de sus microempresas. Argentina tiene una baja densidad empresarial en relación a países más desarrollados, y está demostrada la correlación que existe entre la densidad empresarial y el nivel de desarrollo territorial (Donato, 2016).

Este trabajo contribuye a la literatura sobre la relación entre capital humano y rendimiento de la organización, focalizado en la microempresa. Este ámbito es muy relevante para el desarrollo económico regional, dadosu uso intensivo de mano de obra, por dinamizar la producción, el consumo interno y ser distribuidoras de riquezas en la sociedad (Beck & Cull, 2014; Berrone, Gertel, Giuliodori, Bernard, & Meiners, 2014;

Bruton, Ketchen, & Ireland, 2013). (Belás, Vojtovic, & Kljucnikov, 2016; Heshmati, 2001; Thapa, 2015). Pese a la importancia de la microempresa son escasos los estudios que abordan esta problemática, centrándose la mayoría de los trabajos en las grandes empresas y Pymes (Berrone et al., 2014; Lagarda, Madrigal, & Flores, 2016). Adicionalmente, este trabajo contribuye al analizar la relación capital humano y rendimiento, desde un enfoque multidimensional del rendimiento.

## CONCLUSIONES

Nuestra investigación ha analizado en primer lugar la influencia que tiene el capital humano en el rendimiento de las microempresas.En segundo término, hemos explorado la influencia que tiene el capital humano de los fundadores, por medio de sus motivaciones a la hora de crear el negocio sobre el rendimiento y la supervivencia de las microempresas. El estudio se ha desarrollado en un ambiente y un periodo de recuperación económica global, y en la realidad de un país en vías de desarrollo como Argentina. Para dar respuesta al objetivo y a las preguntas de investigación, los resultados han corroborado que: 1) En las microempresas la experiencia previa de los propietarios, así como la habilidad para hacer negocios ejercen un efecto positivo sobre el rendimiento de las microempresas; 2) el nivel de formación formal no ha demostrado tener efecto positivo y significativo sobre el rendimiento; 3) Los motivos de creación positivos de un negocio tienen un efecto positivo sobre el rendimiento de las microempresas; 4) Las variables de control, como la edad y el género del propietario, el sector de actividad y la localización de la microempresa, no tienen efectos significativos sobre el rendimiento.

Las microempresas con independencia de su localización, son el motor que impulsa el desarrollo y el crecimiento regional(Audretsch, 2009; Bleda, Morrison, & Rigby, 2013; Cohen & Soto, 2007; González & Hernández, 2016; Kamunge, Njeru, & Tirimba, 2014; Lahi & Elenurm, 2014; Sanchez & Salazar, 2016). Sin embargo, el reto para las

microempresas es grande en su lucha por en un entorno cada vez más turbulento y competitivo (Apak & Atay, 2015). Las limitaciones organizacionales y financieras de las microempresas son los factores que las pone en desventaja con las grandes compañías(Sanchez & Salazar, 2016). Uno de los desafíos más complejos para estas organizaciones es adoptar nuevos modelos de negocios basados en el capital humano como fuente de desarrollo de la innovación (Jordão et al., 2013; Norman & Verganti, 2014).

Los resultados de la investigación han generado importantes implicaciones para seguir fortaleciendo las actividades y la gestión del capital humano de las microempresas. Es importante que los fundadores, dueños y directivos de estas empresas continúen desarrollando planes estratégicos, enfocados en el desarrollo y crecimiento de sus recursos humanos con miras al logro de mayor rendimiento y competitividad, en tan importante tejido empresarial, como lo son las microempresas. Estos avances los pueden obtener mediante la inversión e incursión en programas de formación específica en emprendedorismo y gestión, tanto de los propietarios como del personal de las microempresas(Sánchez, 2013).

La investigación expone, algunas limitaciones y por otro lado pone al descubierto un camino importante para el desarrollo de futuras líneas de investigación. La primera limitación en el trabajo se centra en la utilización de una única fuente de información. Esto, debido a que los datos fueron recopilados de una muestra limitada de microempresas y en la región de influencia de Villa María. En tiempos posteriores se puede considerar otras regiones para analizar y comparar los resultados. Además, la muestra solo contempla la percepción de los propietarios, lo que abre la posibilidad de tomar en cuenta la opinión de los trabajadores y clientes de las microempresas con el fin de contrastar los resultados.

En un futuro, para hacer frente a las limitaciones, es conveniente mejorar y perfeccionar el modelo conceptual, mediante la inclusión de nuevos constructos que contribuirán al análisis del rendimiento y competitividad de las microempresas. Por último, dada la importancia del Capital humano y su gestión en la nueva era basada en la economía del conocimiento, se espera desarrollar investigaciones que se adhieran a estas variables otras como: el capital intelectual, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la orientación al mercado, las prácticas de innovación abierta y la incursión de las nuevas tecnologías con un enfoque orientado hacia el recurso humano y al cliente. Además, es conveniente seguir evaluando constantemente con estudios longitudinales y transversales el comportamiento, el rendimiento y la competitividad de las microempresas.

## REFERENCIAS


Adame, M. E. C., & García, M. L. S. (2016). Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. *Revista Universitaria Ruta, 18*(1), 1-27.

Ambec, S., Cohen, M. A., Elgie, S., & Lanoie, P. (2013). The Porter hypothesis at 20: can environmental regulation enhance innovation and competitiveness? *Review of environmental economics and policy, 7*(1), 2-22.

Apak, S., & Atay, E. (2015). Global competitiveness in the EU through green innovation technologies and knowledge production. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 181*, 207-217.

Arias, A. V., Restrepo, I. M., & Restrepo, A. M. (2016). University students' entrepreneurial intentions: A bibliometric study. *Intangible Capital, 12*(4), 881-922.

Audretsch, D. B. (2009). Capital emprendedor y crecimiento económico*/Entrepreneurship capital and economic growth. *Investigaciones regionales*(15), 27.

Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. *Trends in food science & technology, 15*(10), 474-483.

Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(2), 217-254.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, 17*(1), 99-120.

Basu, A., & Altinay, E. (2002). The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. *International Small Business Journal, 20*(4), 371-393.

Beck, T., & Cull, R. (2014). Sme finance in Africa. *Journal of African Economies*, eju016.

Becker, G. S. (1993). Human Capital, ed: Chicago and London: The University of Chicago Press.

Belás, J., Vojtovic, S., & Kljucnikov, A. (2016). Microenterprises and significant risk factors in loan process. *Economics & Sociology, 9*(1), 43.

Berrone, P., Gertel, H., Giuliodori, R., Bernard, L., & Meiners, E. (2014). Determinants of performance in microenterprises: preliminary evidence from argentina. *Journal of Small Business Management, 52*(3), 477-500.

Bleda, M., Morrison, K., & Rigby, J. (2013). The role and importance of gazelles and other growth firms for innovation and competitiveness. *Innovation policy challenges for the 21st century, 27*, 110.

Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on

organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management, 29*(3), 331-357.

Bogdanowicz, M. S., & Bailey, E. K. (2002). The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European industrial training, 26*(2/3/4), 125-129.

Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management, 29*(3), 331-357.

Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., & De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics, 23*(3), 227-236.

Blundell, R., & MaCurdy, T. (1999). Labor supply: A review of alternative approaches. *Handbook of labor economics, 3*, 1559-1695.

Briones, K. P. A., & Quintana, E. V. P. (2015). Diagnóstico de las fuentes no tradicionales de financiamiento empleadas por las PYMES del Cantón Quevedo. Ecuador. *Revista Publicando, 2*(3), 149-162.

Bruton, G. D., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. *Journal of Business Venturing, 28*(6), 683-689.

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review, 22*(1), 43-56.

Camacho, C. A. H., Muñoz, M. Y. I., & Miramontes, B. M. (2014). *Financing of small and medium enterprises and its relation to the retention rate* Paper presented at the Global Conference on Business & Finance Proceedings.

Cappelli, P., Singh, H., Singh, J., & Useem, M. (2015). Indian business leadership: Broad mission and creative value. *The Leadership Quarterly, 26*(1), 7-12.

Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management, 49*(1), 9-26.

Cheng, M.-Y., Lin, J.-Y., Hsiao, T.-Y., & Lin, T. W. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual Capital, 11*(4), 433-450.

Cohen, D., & Soto, M. (2007). Growth and human capital: good data, good results. *Journal of economic growth, 12*(1), 51-76.

Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research Policy, 31*(7), 1103-1122.

Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy, 34*(6), 795-816.

Costa, R. V., Fernández, C. F.-J., & Dorrego, P. F. (2014). Critical elements for product innovation at Portuguese innovative SMEs: an intellectual capital perspective. *Knowledge Management Research & Practice, 12*(3), 322-338.

Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R. (2016). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*.

Dimov, D. (2010). Nascent entrepreneurs and venture emergence: Opportunity confidence, human capital, and early planning. *Journal of Management Studies, 47*(6), 1123-1153.

Dimov, D. P. a. S., D. A. (2005). Human capital theory and venture capital firms:exploring "home runs" and "strike outs".*Journal of Business Venturing, 20* 1-21.

Donato, V. N. (2016). *Informe 2015|2016 Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017. Tema especial: Indicadores de producción*. Retrieved from Ciudad

Autónoma de Buenos Aires, Argentina: http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16_Baja.pdf

Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing, 31*(4), 449-467.

Fayolle, A., & Liñán, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of business research, 67*(5), 663-666.

Fernández-Jardón, C. M. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales. *Revista de Administração da UFSM, 5*, 749-765.

Ganotakis, P. (2012). Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms. *Small Business Economics, 39*(2), 495-515.

Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly, 42*(4), 750. doi:10.2307/2393656

Gómez, N. A. M. (2014). ¿ Esla gestión del talento humano un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? *Revista Unimar, 26*(2).

González, J. J. L. R., & Hernández, J. G. V. (2016). Empresas integradoras como impulso a la competitividad de las mipymes: un enfoque basado en recursos y capacidades. *Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía, 2*(1), 5.

Heshmati, A. (2001). On the growth of micro and small firms: evidence from Sweden. *Small Business Economics, 17*(3), 213-228.

Jiménez, A., Palmero-Cámara, C., González-Santos, M. J., Gonzalez-Bernal, J., & Jiménez-Eguizábal, J. A. (2015). The impact of educational levels on formal and informal entrepreneurship. *BRQ Business Research Quarterly, 18*(3), 204-212.

Jordão, R. V. D., Casas, J. L. P. M. M., de Souza, A. A., & de Ramos Neves, J. T. (2013). Intellectual Capital Control: A Model Applied to the Management of Knowledge Assets. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM), 12*(2), 195-227.

Kamunge, M. S., Njeru, A., & Tirimba, O. I. (2014). Factors affecting the performance of small and micro enterprises in Limuru Town Market of Kiambu County, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications, 4*(12), 1-20.

Klotz, A. C., & Neubaum, D. O. (2016). Research on the dark side of personality traits in entrepreneurship: observations from an organizational behavior perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice, 40*(1), 7-17.

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 42*(1), 1-21.

La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and development. *The Journal of Economic Perspectives, 28*(3), 109-126.

Lagarda, A. M., Madrigal, D. F., & Flores, M. T. (2016). Factors associated with learning management in Mexican micro-entrepreneurs. *Estudios Gerenciales, 32*(141), 381-386.

Lahi, A., & Elenurm, T. (2014). *Catalysts and Barriers of Open Innovation for SMEs in Transition Economy*. Paper presented at the Proceedings of the 2nd International Conference on Innovation and Entrepreneurship: ICIE 2014.

Laverde, W. M., Melo, L. R., & Torres, C. M. G. (2014). Resultados sobre la relación entre la toma de decisiones, la comunicación y el manejo de las TIC en Pymes del sector industrial. *Ingeniería solidaria, 9*(16), 109-118.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal, 22*(6-7), 615-640.

Lee, L., Wong, P. K., Der Foo, M., & Leung, A. (2011). Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors. *Journal of Business Venturing, 26*(1), 124-136.

Magdaleno, J. A. R., Adame, M. G., & Enríquez, L. A. (2015). Relación entre barreras a la innovación y gestión del conocimiento: análisis empírico pyme manufacturera. *Revista Internacional, 8*(7), 83-93.

Manolova, T. S., Brush, C. G., & Edelman, L. F. (2008). What do women entrepreneurs want? *Strategic Change, 17*(3-4), 69-82.

Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing, 28*(2), 211-224.

Marulanda Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Revista científica Pensamiento y Gestión, 36.*

Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International small business journal, 31*(2), 115-136.

McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy, 44*(4), 965-976.

Messina, M., & Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en técnicas de data mining (Entrepreneurial success factors: An exploratory study based on Data Mining Techniques). *Tec Empresarial, 9*(1), 30-40.

Minniti, M., Bygrave, W. D., & Autio, E. (2005). Global entrepreneurship monitor. *2004 Report on Women and Entrepreneurship*.

Monroy, G. V., & Flores, R. P. (2016). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico.

Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research, 36*(1), 15-23.

Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*: Prentice Hall Financial Times London.

Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design issues, 30*(1), 78-96.

Osorio, F. F., & Londoño Roldán, J. C. (2015). Entrepreneurial intention in middle and high school students: Using the exposure effect to extend the theory of planned behaviour. *Cuadernos de Administración, 28*(51), 103-131.

Paredes, A. P., Flores, A. T., de los Ángeles, J. A. C., & Martínez, I. d. l. Á. M. (2016). Las fuentes de financiamiento en las microempresas de puebla, México. The founding sources in SME's of Puebla, Mexico. *Tec Empresarial, 10*(1), 19-28.

Raffiee, J., & Coff, R. (2016). Micro-foundations of firm-specific human capital: when do employees perceive their skills to be firm-specific? *Academy of Management Journal, 59*(3), 766-790.

Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 668.

Romero-Martínez, A. M., & Milone, M. (2016). El Emprendimiento en España: Intención 95 Emprendedora, Motivaciones y Obstáculos 1/Entrepreneurship in Spain: Entrepreneurial Intention, Motivations and Obstacles/Empreendedorismo em Espanha: Intenção Empreendedora, Motivações e Obstáculos. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 10*(1), 95.

Ruivo, P., Oliveira, T., & Neto, M. (2015). Using resource-based view theory to assess the value of ERP commercial-packages in SMEs. *Computers in Industry, 73*, 105-116.

Ruíz, M. D. A., Gutiérrez, J. O., Martínez-Caro, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2017). Linking an unlearning context with firm performance through human capital. *European Research on Management and Business Economics, 23*(1), 16-22.

Saavedra, G., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad contable faces, 11*(17), 122-134.

Sánchez, J. C. (2013). The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. *Journal of Small Business Management, 51*(3), 447-465.

Sanchez, R. M., & Salazar, A. L. (2016). Factores que influyen en los problemas del emprendimiento de las mipymes: una percepción de los expertos. *Revista Internacional Administracion & Finanzas, 9*(1), 95-113.

Santarelli, E., & Tran, H. T. (2013). The interplay of human and social capital in shaping entrepreneurial performance: the case of Vietnam. *Small Business Economics, 40*(2), 435-458.

Siepel, J., Cowling, M., & Coad, A. (2017). Non-founder human capital and the long-run growth and survival of high-tech ventures. *Technovation, 59*, 34-43.

Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing, 29*(1), 152-173.

Suárez-Álvarez, J., & Pedrosa, I. (2016). Evaluación de la personalidad emprendedora: Situación actual y líneas de futuro. *Papeles del Psicólogo, 37*(1).

Taboada, L. R., & Moya, V. S. (2014). Influencia del capital físico y humano en la supervivencia de nuevas empresas. *Revista Perspectiva Empresarial, 2*(1), 45-59.

Tan, E. (2014). Human Capital Theory A Holistic Criticism. *Review of Educational Research, 84*(3), 411-445.

Thapa, A. (2015). Determinants of microenterprise performance in Nepal. *Small Business Economics, 45*(3), 581-594.

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing, 26*(3), 341-358.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management, 7*(4), 303-313.

Wang, W. Y., Bontis, N., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. *Journal of Intellectual Capital, 6*(2), 222-236. doi:10.1108/14691930510592816

# ÍNDICE DE FACTORES DE LA NO LA ADOPCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO BUSINESS TO CONSUMER (B2C) EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE PUERTO RICO

*FRANCISCO EDUARDO CÚNEO FERNÁNDEZ*

*UNIVERSIDAD DEL TURABO, PUERTO RICO*

*(PACOEDUARDO@GMAIL.COM)*

*DRA. MARIBEL ORTIZ SOTO*

*UNIVERSIDAD DEL TURABO, PUERTO RICO*

*(MORTIZ126@SUAGM.EDU)*

**RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo principal identificar los índices de factores de la no adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) en las pequeñas empresas de Puerto Rico. Para ello, se llevó a cabo una investigación cualitativa, pues explora un fenómeno poco estudiado en éste contexto. La herramienta utilizada para lograr el objetivo fue la entrevista en profundidad, la cual se aplicó a seisempresas de Puerto Rico. La presente investigación, concluye que existen diversas variables en la no adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) por parte de las pequeñas empresas de Puerto Rico, siendo los más relevantes, carencia de conocimiento tecnológico, sobreatención al canal tradicional y los elevados costos de adaptación. El estudio tiene grandes implicaciones. Primeramente, aporta al conocimiento sobre el tema del Comercio Electrónico, ya que existen muy pocas investigaciones sobre los índices de factores de la no adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) en las pequeñas empresas de Puerto Rico. Desde la perspectiva práctica la investigación provee un panorama más claro sobre el sentir de los empresarios

puertorriqueños sobre la no adopción del Comercio Electrónico y la necesidad que tienen de adquirir más conocimiento sobre el tema en discusión.

## MARCO CONCEPTUAL

### INTRODUCCIÓN

El mundo está viendo cambios significativos en las prácticas de las industrias, sobre todo en las maneras de realizar negocios. En este cambio dinámico, el Comercio Electrónico es un componente necesario del mundo de los negocios y es catalizador del desarrollo económico en la nueva era económica - la era de la información (Salehi&Alipour, 2014). Para poder sobrevivir en la nueva economía, las empresas, incluidas las pequeñas, se ven obligadas a adoptar esta tecnología. Aquellos negocios que no adopten esta filosofía y no la pongan en práctica serán dejados atrás por los adoptantes. Asimismo, Jerry Jasinowski, presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Estados Unidos, mencionó en el Wall Street Journal que "las pequeñas empresas necesitan entrar en el juego del Comercio Electrónico o van a ser excluidas de una parte crítica del mercado" (ShahAlam, Ali, &Mohd, 2011). No se puede negar que se han realizado estudios sobre la adopción del Comercio Electrónico por parte de las empresas, estos se centran principalmente en los países desarrollados (Williams, Dwivedi, Lal, &Schwarz, 2009 y Daniel &Grimshaw, 2002). Sin embargo, los estudios que se centran en las pequeñas empresas de los países en vías de desarrollo rara vez se encuentran. Como se sabe, comúnmente hay una diferencia entre los países en desarrollo y los países desarrollados. Estas diferencias no son sólo desde un punto de vista económico, sino que también se refieren a factores políticos, ambientales y sociales, así como culturales. Por lo tanto, los resultados de la investigación en países desarrollados no pueden aplicarse directamente a los países en vías de desarrollo (Rayahu& Day, 2015), más aún en Puerto Rico donde se carece de antecedentes que profundicen sobre los índices de factores de la no la adopción del

Comercio Electrónico.La situación descrita anteriormente es la razón de este estudio: investigar los índices de factores de la no la adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) en las pequeñas empresas de Puerto Rico.

**Factores relacionados a la adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C)por parte de las pequeñas empresas.**

Las investigaciones sobre los factores que impactan a las pequeñas empresas a la no adopción del Comercio Electrónico, no han llegado a un consenso. Del estudio de To&Ngai(2006),se obtuvo como resultados que los que factores que impactan sobre las empresas de Hong Kong en el momento de tomar una decisión de implementar o no una tienda virtual son: ventaja competitiva, presión competitiva, conflicto con otros canales y competencia técnica. Mientras que Dyerson, Harindranath& Barnes (2009) clasificaron los factores significativos de la adopción del Comercio Electrónico en las pequeñas empresas de Reino Unido en las siguientes cuatro categorías: 1. Factores científicos, 2. Factores ambientales, 3. Factores humanísticos y 4. Factores técnicos.

**Comparación de los principales factores de adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) entre las Micro,Pequeña, Mediana y Grande empresa**

Según Jones, Alderete & Motta, (2013) los factores que más inciden en las diferencias en los niveles de adopción del comercio electrónico Business ToConsumer (B2C)entre las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de comercio y servicios de Argentina son el tamaño de las empresas y su nivel de madurez en la implementación de tecnologías de información (TIC). Sin embargo, los estudios que se centran en grandes empresas como el AlGhamdi, Nguyen, Nguyen&Drew (2012) señalan que las principales razones de la no adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) en **las firmas australianas del sector retail son las** presiones competitivas de los clientes y competidores. Por lo que se

puede inferir que el tamaño de la empresa sí representa un factor relevante en la no adopción del comercio electrónico en el caso de las pequeñas empresas.

## METODOLOGÍA

Debido a que no se han encontrado estudios previos sobre este tema en Puerto Rico, este estudio se diseñó sobre la base de una estrategia de investigación cualitativa fundamentada de (Strauss &Corbin, 2002) en su versión constructivista de tal manera que se identifiquen los determinantes de la no adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) en las pequeñas empresas de Puerto Rico.

La población a considerar en el estudio fue de pequeñas empresas de Puerto Rico con presencia en la red. Dado que no se encontró una estadística real de empresas presentes en la red que tuvieran página Web y por ser un estudio cualitativo el cual no requiere de cantidad específico como muestra, se seleccionaron 10 empresas. Se utilizó la técnica de muestreo intencional: Se eligen los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población. Es decir, cada unidad de estudio fue cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el asunto de interés para la investigación. (Salgado, 2012). Accediendo a participar 6 de las 10 empresas contactadas a través de correo electrónico. Los criterios que fueron considerados para la selección de las empresas fueron: Empresarios (gerentes y/o propietarios) de pequeñas empresas de Puerto Rico, que sus empresas contaran con presencia en Internet (sitio Web) y que los productos y servicios que majen sus empresas fueran susceptibles de ser comercializados mediante una tienda virtual.

Se utilizó la entrevista en profundidad, ésta fue de carácter semi-estructuradas dado que garantizó la posibilidad de abordar nuevos temas que puedan surgir durante la entrevista, así como manejar los tiempos de la entrevista, profundizar no sólo en lo que es importante para el entrevistador sino también para el entrevistado y , al mismo tiempo permitió que todos los entrevistados hayan abordado y expresado su opinión

sobre los tópicos quefueron relevantes para la investigación , y que sémostraron en la guía de entrevista (Hernández - Sampieri, Fernández & Baptista, 2010).

## RESULTADOS

De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede señalar que en términos generales los datos reflejan que los índices de factores de la no adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) en las pequeñas empresas de Puerto Rico son: sobreatención al canal tradicional, carencia conocimiento tecnológico, estructura inadecuada y elevados costos de adaptación. Por otro lado, el orden de importancia de los índices de factores presentes de la no adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) en las pequeñas empresas de Puerto Rico fue el siguiente: I. Sobreatención al canal tradicional. II. Elevados costos de adaptación. III. Carencia conocimiento tecnológico. IV Estructura inadecuada.

## IMPLICACIONES

**Implicaciones Académicas:** Esta investigación tiene una aportación académica extensa, en especial para Puerto Rico. Existen muy pocas investigaciones sobre los índices de factores de la no adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) en las pequeñas empresas de Puerto Rico. Por consiguiente se debe desarrollar cursos, tópicos o adiestramientos que enfaticen en los beneficios y retos de comercializar a través del canal virtual.

**Implicaciones Prácticas**: Los resultados de esta investigación proveen un panorama más claro sobre el sentir de los empresarios puertorriqueños sobre la no adopción del Comercio Electrónico Business ToConsumer (B2C) remarcando la importancia de que la teoría surgió de los datos empíricos más que de un sistema de categoría prefijadas. Lo cual permitirá tomar acciones puntuales y necesarias para el crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas en Puerto Rico.

## REFERENCIAS


AlGhamdi, R., Nguyen. J., Nguyen, A., &Drew, S. (2012). Factors influencing e-commerce adoption by retailers in Saudi Arabia: a quantitative analysis. *International Journal of Electronic Commerce Studies, 3*(1), 83-100.

Dyerson, R., Harindranath, G.& Barnes, D. (2009). National survey of SMEs' use of IT in four sectors. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation, 12,* 39- 50.

Hernández - Sampieri, R., Fernández-Collado, C. &Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta ed.). México: Mc Graw-Hill.

Jones, M., Alderete, C.,& Motta, J. (2013). Adopción del Comercio Electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas empresas comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración, 29*(50), 163-175.

Rayahu, R.,& Day, J. (2015). Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in developing country: Evidence from Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *195*, 142 – 150.

Salehi, M.,&Alipour, M. (2014). E-Banking in emerging economy: Empirical evidence of Iran. *International Journal of Economics and Finance,2*(1): 201.

Shah Alam, S., Ali, M., &Mohd. Jani, M. (2011). An empirical study of factors affecting electronic commerce adoption among SMEs in Malaysia. *Journal of Business Economics and Management, 12*(2), 375-399.

Strauss, A.,& Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada.* Medellín: Universidad de Antioquia.

To, M., & Ngai, E. (2006). Predicting the organizational adoption of B2C e-commerce: an empirical study, *Industrial Management and Data Systems,106*(8), 1133-1147.

Tornatzky, L. & Fleischer, M. (1990). The Processes of Technological Innovation (Vol. 273). Lexington, MA: Lexington Books.

Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Revista**Ciência&SaúdeColetiva**,17*(3).

Williams, M., Dwivedi, Y., Lal, B., &Schwarz, A. (2009). Contemporary trends and issues in IT adoption and diffusion research. *Journal of InformationTechnology, 24*(1), 1-10.

# ELAS DURARAM: MEMÓRIAS E TRAJETÓRIAS DE PEQUENAS EMPRESAS LONGEVAS

*DOUGLAS RÓS*

*CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICESUMAR*

*(DOUG4370@HOTMAIL.COM)*

*HILKA PELIZZA VIER MACHADO*

*CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICESUMAR*

*(HILKAVIER@YAHOO.COM)*

**TEMA/PROBLEMA:**

Pequenas empresas encontram dificuldade para sobrevivência, mas algumas delas sobrevivem por longos anos. A sobrevivência pode ou não vir acompanhada de crescimento. A longevidade organizacional pode ser definida como o período de tempo em que uma organização continua a existir (MAYFIELD; MAYFIELD; STEPHENS, 2007). A longevidade, para Oliveira, Silva e Araújo (2014) está relacionada às habilidades na utilização de capacidades físicas e intelectuais em prol de um objetivo previamente definido. Para Silva, Jesus e Melo (2010), longevidade significa a qualidade daquele que tem muita idade, ou uma expectativa de duração de vida, geralmente influenciada pelos fatores do ambiente. As empresas longevas apresentam capacidade de superar adversidades (COLLINS, PORRAS, 1995; FLECK, 2005) e não se guiam apenas por um tipo de estratégia, apresentando ideologia administrativa transferida dos sócios para os sucessores. Além disso, Mayfield, Mayfield e Stephens (2007) salientam que as empresas longevas têm uma liderança administrativa estável, culturas organizacionais coesas que visam ajudar a examinar as estratégias organizacionais, com o foco na manutenção da organização. Ferreira (2001) verificou que o estilo de gestão é um fator importante para distinguir as empresas longevas das não longevas.

Como empresas que duraram, empresas longevas guardam lembranças da trajetória na memória de seus integrantes, na medida em que muitas vezes os documentos formais não registram essas lembranças, ainda mais na pequena empresa, que conta com pouco formalismo (Julien, 2013). Ao lançar um olhar sobre o passado os indivíduos podem refletir sobre as suas trajetórias, sendo possível recuperar aspectos esquecidos (PERDIGÃO et al., 2015). A memória pode trazer consigo marca dos elementos fundadores, além dos elos que conformam as identidades e as relações de poder (DELGADO, 2003). Além disso, a memória pode propiciar a identificação e o compartilhamento de significados (COSTA; SARAIVA, 2011), o que pode explicar a duração e a trajetória das empresas.

Nesse sentido e, considerando a longa duração de empresas longevas, esta pesquisa procurou conhecer como a trajetória se revela na memória de pequenas empresas longevas e como a longevidade pode ser explicada pela memória.

De acordo com Perdigão et al. (2015), quando se pretende reconstruir a história organizacional por meio de um outro olhar, buscando na memória e por uma perspectiva social e coletiva, dificilmente os documentos formais revelam, sendo necessário acessar outros registros, muitas vezes silenciosos, mas legítimos. Deste modo, o objetivo desta pesquisa foi o de conhecer trajetórias de pequenas empresas longevas, a partir da memória de seus integrantes a fim de compreender porque as empresas duraram.

Poucos estudos exploraram as características de pequenas empresas longevas. Em geral, os estudos sobre empresas longevas recaem sobre grandes empresas, tais como os de Fleck (2005) e Geus (1999), sendo que este último enfatiza que as empresas longevas desenvolvem valores como aprendizado organizacional, desenvolvimento de recursos humanos e comprometimento com a comunidade. Para esse autor empresas longevas apresentam coesão e identidade corporativa e conservadorismo nas finanças.

## METODOLOGIA:

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com método do estudo de caso e com a história oral temática. A história oral temática valoriza a colaboração de experiências, memórias, identidades e subjetividades para a produção do conhecimento (RIBEIRO, 2013) e freqüentemente está ligada a confrontos que se regulam a partir de datas, fatos, nomes e situações (MEIHY; HOLANDA, 2011). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas do tipo narrativas não cronológicas. A narrativa não é apenas uma listagem de acontecimentos, e sim uma tentativa de ligar os acontecimentos, tanto no tempo, como no sentido das histórias (BAUER; GASKELL, 2008). Como critério de escolha dos casos foi considerada a idade do município onde as empresas estavam localizadas, que é de 69 anos e foram consideradas longevas as empresas que tivessem mais do que 50 anos. Para cada caso foram selecionados três participantes, sendo um dos fundadores, um sucessor e o funcionário mais antigo. Com isso, foi possível atender ao critério de triangulação, sugerido por Flick (2009), contemplando diferentes visões. As entrevistas foram gravadas e transcritas, resultando em 110 páginas de transcrição. A análise dos dados foi pautada na perspectiva epistemológica construcionista, na qual o conhecimento é tomado como prática social e para a qual a verdade é a "verdade de nossas concepções, de nossas instituições, de nossas relações, de nossos acordos sociais" (SPINK, 2010). Os dados foram analisados, codificados e categorizados (SAMPIERI, COLLADO, LUCIO, 2013) de forma a reconstruir trajetórias e interpretações sobre a longevidade.

## RESULTADOS:

Em ambos os casos as empresas começaram com poucos recursos e juntamente com o início de fundação do município. Ambas tinham funcionário há mais de 30 anos trabalhando na empresa. O caso A refere-se a uma empresa que atua no comércio de joias e consertos de relógios. Tem sessenta e quatro anos de fundação, atualmente conta

com uma equipe de 15 funcionários. Por meio da memória de seus integrantes, os momentos da trajetória lembrados foram: a) Ano de 1957, o casamento dos fundadores. Esse evento na história dos fundadores e da empresa significou mudanças na estrutura da organização, visto que a empreendedora assumiu, juntamente com o seu marido, a direção da empresa; b) Ano de 1963 quando a loja foi ampliada e ocorreu a abertura de uma loja de presentes; c) Ano de 1993 foi lembrado como um ano bom para os negócios, com uma demanda que propiciou ascensão empresarial; d) Ano de 2000 a lembrança do falecimento do fundador e do afastamento da fundadora, dando início à sucessão empresarial não planejada; e) ano de 2001, quando ocorreu incêndio da loja e arrombamentos, ocasionando dificuldades. Pela memória dos entrevistados os primeiros trinta anos da empresa foram de prosperidade. Nos sete anos seguintes a empresa teve sua trajetória de crescimento estagnada e, no ano de 2000, com a morte súbita do fundador e com afastamento da empreendedora a sucessão não planejada decorreu de forma tumultuada entre os sucessores e, em 2001 um incêndio e o arrombamento da loja contribuíram para tornar mais crítica a situação da empresa. Mesmo assim, ela prosseguiu estagnada pelos quinze anos seguintes. A empresa B atua no ramo farmacêutico e conta com três filiais e com um quadro composto por 60 funcionários. A empresa foi fundada em 1960 e em 1961 foi adquirida pelo empreendedor que era funcionário da empresa. De acordo com os participantes da pesquisa, a memória pontuou os dez anos após a fundação da empresa, quando a loja foi ampliada e foi instituída a manipulação de medicamentos. O ápice da trajetória, de acordo com os participantes, foi conquistado apenas 25 anos após a criação do empreendimento. Os sucessores começaram a trabalhar na empresa no ano de 2001, mas o sucedido não se retirou. A gestão da empresa segue em conjunto entre sucedidos e sucessores e em 2002 eles abriram mais duas lojas. Desde então, ou seja, nos últimos quatorze anos, a empresa continua sua trajetória de crescimento. As empresas tiveram trajetórias diferentes. A

empresa A tem sua trajetória e crescimento descontínua, como St-Pierre (2004) constatou, caracterizando-se por um crescimento contínuo nos primeiros trinta anos, em seguida o crescimento foi limitado nos sete anos seguintes e o terceiro totalmente descontínuo e desordenado. A empresa B apresenta um crescimento incremental, como descrevem Brush, Ceru e Blackburn (2009), sendo mais intenso após os dez primeiros anos da empresa. Comparando as duas empresas, a primeira teve o maior período de prosperidade nos primeiros oito anos, a segunda teve a maior prosperidade após os 10 primeiros anos. O setor de atividades e a demanda pelos produtos, de acordo com os participantes, explicam a forma descontínua de crescimento entre as empresas. Por outro lado, nos últimos 15 anos a empresa A praticamente estagnou seu crescimento e a empresa B acelerou o crescimento. Os resultados mostraram que empresas longevas apresentam trajetórias diferentes de crescimento e que crescimento e estagnação são condições possíveis em empresas longevas.

A longevidade foi explicada: a) pelo entusiasmo, visão, dedicação e determinação dos empreendedores fundadores das empresas; b) pela demanda dos produtos em um mercado pequeno, mas crescente, com pouca oferta; c) por uma política financeira conservadora; d) por uma cultura que priorizava sempre o atendimento ao cliente; e) pela diversificação na oferta de produtos e; f) pela centralização do poder pelo fundador. Esses resultados coincidem em parte com outros estudos, especificamente quanto ao conservadorismo financeiro e à centralização do poder, tal como comentaram Mayfield, Mayfield e Stephens (2007). Nesta pesquisa o papel do empreendedor no crescimento e na longevidade de empresas pequenas foi constatado, sobretudo quanto ao entusiasmo, à visão, determinação e a cultura de proximidade com o cliente, o que é inerente à gestão de pequenas empresas (WEE, CHUA, 2013). Os resultados mostraram também que as trajetórias de empresas longevas seguiram diferentes cursos, enquanto uma cresceu mais no início, a outra cresceu mais depois de determinado período. Do mesmo modo,

enquanto uma delas continuou crescendo a outra estagnou o crescimento. Por fim, nos casos estudados observou-se a identidade da família no negócio, sendo importante ressaltar que a pesquisa abrangeu apenas uma geração, coincidindo com os resultados apontados por Nelson e Pimentel (2015).

## CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS/PRÁTICAS:

A pesquisa contribui para evidenciar como a memória é um recurso importante para compreender a longevidade e a trajetória de pequenas empresas longevas. Como sugestão para estudos futuros ressalta-se a importância de estudar memórias de pequenas empresas longevas a partir do olhar de pessoas de fora dessas empresas, a fim de compreender o que elas representam para o local. Os resultados são também relevantes para as pessoas que pretendem iniciar empreendimentos que durem, mostrando não apenas as conquistas, mas também os momentos difíceis na trajetória de um pequeno negócio.

## REFERÊNCIAS

BAUER, M. W.; GASKELL, G. G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.**7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. Tradução Pedrinho A. Guareschi.

BRUSH, C.G., CERU, D.J. & BLACKBURN, R. Pathways to entrepreneurial growth: the influence of management, marketing, and money. **Business Horizons**, 52, p. 481-491, 2009.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COSTA, A. S. M.; SARAIVA, A. S. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1761-1780, nov./dez. 2011.

DELGADO, L. A. N. História oral e narrativa: tempo, memória e identidades. VI Encontro Nacional de História Oral (ABHO). Conferência de abertura, História Oral, p. 9-25, 2003. Disponível em: https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/819734/mod_resource/content/1/DELGADO%2C%20Lucilia%20%E2%80%93%20Hist%C3%B3ria%20oral%20e%20narrativa.pdf

FERREIRA, C. C. Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, URFRGS, Rio Grande do Sul, 2001.

FLECK. D. Archetypes of organizational success and failure proceeding of the 2005. **Academy of Management Annual Meeting**. Honolulu, Hawaii, Ago. 2005.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GEUS, A. **A empresa viva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JULIEN, P. **O estado da arte da pequena e média empresa: fundamentos e desafios**. Org. Florianópolis: Editora da UFSC, 2013.

MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J.; STEPHENS, D. The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: a preliminar analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. **Competitive Review: An International Business Journal**, v.17, n. ½, p. 94-108, 2007

MEIHY, J. C. S. B.; HOLANDA, F. **História oral:** como fazer, como pensar. 2. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2011.

NELSON, R., PIMENTEL, T. D. Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas. **Organização & Sociedade**, 22, 75, p. 539-560, 2015.

OLIVEIRA, J. R. C.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPEs longevas do vale do

Mucuri e Jequetinhonha/MG. **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 102-139, set./out. 2014.

PERDIGÃO, D. A.; BARROS, A. N.; CARRIERI, A. P.; MIRANDA, S. R. Lembranças depositadas: a construção de uma memória organizacional no extinto Banco da Lavoura (Banlavoura) de Minas Gerais. **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 92-156, mar./abr. 2015.

RIBEIRO, S. L. S. Histórias e memórias: elementos constitutivos da expressão e da compreensão de culturas nas organizações. *In:* MARCHIORI, M. **História e Memória**. São Caetano do Sul, SP: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M. P, B. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. A. O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul./set. 2010.

SPINK, M. J. **Linguagem e Produção de sentidos no cotidiano**. Rio de Janeiro: Centro Edestein de Pesquisas Sociais, 2010.

ST-PIERRE, J. La gestion Du Risque comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy:2004.

WEE, J. C. N., CHUA, A, Y. K. The peculiarities of knowledge management processes in SMES: the case of Singapure. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, p. 958-972, 2013.

# DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE SOFTWARE: UM ESTUDO MULTI CASOS COM EMPREENDEDORES DO ESTADO DO PARANÁ E DA COMUNIDADE VALENCIANA

*ALESSANDRA HERRANZ GAZQUEZ*

*CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICESUMAR*

*MESTRANDA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES*

*(ALESSANDRA@ATTOS.COM.BR)*

*HILKA PELIZZA VIER MACHADO*

*CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICESUMAR*

*PESQUISADORA DO INSTITUTO CESUMAR DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO*

*(HILKAVIER@YAHOO.COM)*

**INTRODUÇÃO/PROBLEMA:**

O setor de tecnologia de informações é considerado estratégico para o desenvolvimento dos países, em razão da elevada concentração de micro e pequenas empresas. Por sua vez, a internacionalização, compreendida como "um processo de aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento da empresa em mercados estrangeiros" (LEMES, PRATES, 2014, p. 165), é relevante para o desenvolvimento tecnológico de empresas (MAIS ET AL, 2010), isso principalmente para as empresas de software, que se caracterizam pela dispersão internacional de tecnologia (RAMOS, ALPERSTEDT, 2010; UNCTAD, 2012). A indústria de software tem estimulado, em nível mundial, a internacionalização acelerada de empresas também para mercados emergentes (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012).

A internacionalização pode favorecer a sobrevivência e a atuação no mercado nacional (KLOTZE, THOMÉ, 2006), sendo que o desempenho das empresas melhora a

partir de suas ações no exterior, as quais podem fortalecer a marca e contribuir para melhorar a qualidade dos produtos (CORTEZIA, SOUZA, 2011; SILVA, CHAUVEL, BERTRAND, 2010).

Segundo Farias e Santos (2006) os determinantes de internacionalização para a maioria das empresas são: busca por crescimento, busca de fortalecimento da imagem junto a clientes e possibilidade de praticar preço superior na comercialização de seus produtos. Por outro lado, Souza, Vasconcellos e Corrêa (2012) apontam como determinantes: a existência de recursos naturais, facilidade de comercialização e possibilidade de obtenção de ganhos de eficiência. A aquisição de tecnologia e a segmentação de clientes são determinantes para empresas que atuam no setor de software (CORTEZIA, SOUZA, 2011). De modo geral, pequenas e médias empresas de software encontram dificuldades para se internacionalizarem, tais como: a falta de recursos para adquirir informações e conhecimentos relativos ao mercado externo (SEN, HAQ, 2010), bem como falta de orientação para o novo mercado (XIE, SUH, 2014). Além disso, as atitudes gerenciais também afetam o processo de internacionalização principalmente quando tomadores de decisão não se sentem preparados para internacionalizar (XIE, SUH, 2014). Além desses aspectos, é importante salientar que, para se internacionalizar, uma empresa precisa ter conhecimento de leis e regulamentos, normas e sanções e valores da sociedade onde pretende atuar (JAVERNICK-WILL, 2009).

Em face dessas dificuldades e desafios enfrentados por pequenas e médias empresas para se internacionalizarem esta pesquisa procurou responder à seguinte questão: o que determina que pequenas e médias empresas do setor de software se internacionalizem? O objetivo geral foi conhecer determinantes de internacionalização de PMEs do setor de software. Para isso, foram selecionadas empresas em dois contextos, sendo um o Estado

do Paraná, sul do Brasil e outro a Comunidade Valenciana em função do aglomerado de pequenas empresas de software nessas localidades.

**METODOLOGIA:**

A pesquisa realizada é um estudo qualitativo, desenvolvida com o método de estudo de casos múltiplos (YIN, 2015), sendo que para cada caso foi construído um protocolo de pesquisa, como sugere Yin (2015). Foram selecionadas cinco empresas de software. O critério de enquadramento como PMEs utilizado na pesquisa foi o volume de faturamento definido pelo BNDES no Brasil e pelo Banco da Espanha para empresas espanholas.

As empresas foram indicadas pelos arranjos produtivos locais, sendo privilegiadas empresas com tempo de atuação internacional superior a dois anos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, semi estruturadas, que procuravam explorar as determinantes da internacionalização. Em cada empresa foram realizadas entrevistas com duas pessoas, um deles o empreendedor e um funcionário que tivesse acompanhado o processo de internacionalização. As entrevistas tiveram duração mínima de 40 minutos e máxima de 1 hora e 50 minutos. Ao todo, foram 10 horas e quarenta minutos de entrevistas, que foram gravadas, transcritas na íntegra e enviadas aos participantes para validação.

Inicialmente foi realizada uma pré análise dos dados, e posteriormente foi feita a codificação, como sugerem Bardin (1977) e Bauer e Gaskell (2002).

**RESULTADOS E ANÁLISE:**

De acordo com os resultados da pesquisa, foram identificados dois grupos de determinantes de internacionalização, sendo um referente às empresas que planejaram a internacionalização e o outro das empresas que não planejaram. Para as que planejaram se internacionalizar as determinantes foram: a) para enfrentar a concorrência global, pois as competidoras globais estavam chegando ao país de origem;

b) para buscar mercados internacionais, a fim de suprir a demanda de mão de obra; c) para ampliar atuação no mercado internacional, pois já tinha se tornado conhecida no mercado nacional. No grupo das que não planejaram a atuação internacional as determinantes foram oportunidades comerciais derivadas de: a) a convite de uma comitiva do país que visitava o estado onde a empresa atua; b) por meio de contato de outra empresa de outro país que conheceu a empresa no site.

Outro caso foi uma empresa que nasceu internacionalizada, uma *born global*.

A figura 1 sintetiza os determinantes de internacionalização das empresas.

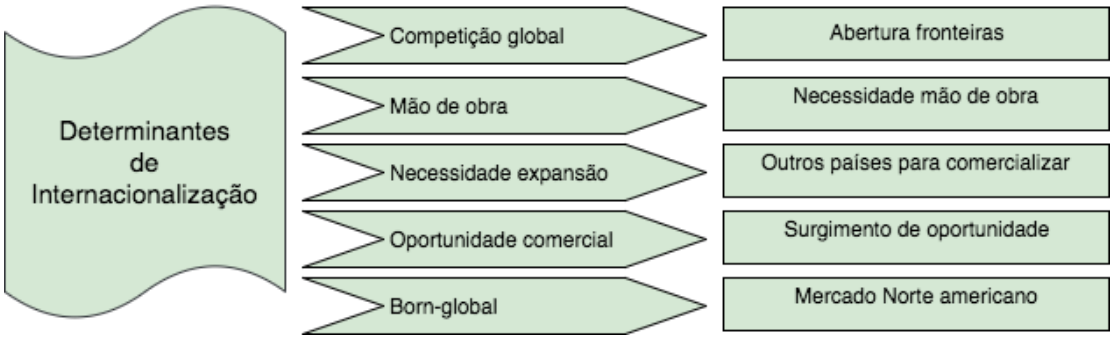



**Figura 1** – Determinantes de internacionalização.

Apenas a busca por crescimento, apontada anteriormente por Farias e Santos (2006), foi identificada na pesquisa, sendo especificamente a busca por crescimento de mercado. As empresas não mencionaram diretamente o fortalecimento da imagem junto a clientes ou a possibilidade de praticar preços superiores aos praticados no país de origem, como Farias e Santos (2006) apontaram. Do mesmo modo, não foram determinantes de internacionalização nesta pesquisa a existência de recursos naturais, a facilidade de comercialização e a possibilidade de obtenção de ganhos de eficiência, identificados anteriormente por Souza, Vasconcellos e Corrêa (2012). As empresas que participaram desta pesquisa não se internacionalizaram com a finalidade de adquirirem tecnologia, como comentaram Cortezia e Souza (2011), mas sim com o intuito de levarem a tecnologia que desenvolveram para outros países. Elas também não buscaram

segmentação de clientes com a internacionalização, como apontaram Cortezia e Souza (2011).

Quando comparadas, as empresas do Paraná (Brasil) e da Comunidade Valenciana (Espanha) apesar de estarem em Continentes diferentes, apresentam similitudes como as observadas na figura 2:

Figura 2 – Similitudes entre as empresas no processo de internacionalização.

Duas das empresas pesquisadas, uma do Brasil e a outra da Espanha, se envolveram no processo de internacionalização sem se planejar para isto. Uma das empresas brasileiras nasceu global focada no mercado externo. Das empresas que se planejaram para a internacionalização, uma é brasileira e a outra espanhola, evidenciando similitudes entre as formas de internacionalização apesar de estarem em países diferentes.

Deste modo, a principal contribuição teórica da pesquisa foi a de mostrar, de modo específico, as determinantes para pequenas e médias empresas de software se internacionalizarem, avaliando dois contextos diferentes de atuação das empresas. Para empresas que atuam no setor de software a pesquisa mostrou que a internacionalização pode ocorrer por acaso e, por meio da construção de parcerias, é possível vencer obstáculos uma vez que a empresa não tinha se preparado para a internacionalização.

Cabe destacar que todos os empreendedores que internacionalizaram suas atividades, mesmo os que não tinham planejado previamente, apontaram a

aprendizagem e o desenvolvimento de conhecimentos oriundos do processo de internacionalização.

**REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa. Edições 70, 1977. Acesso em 02/05/2016 http:// docslide.com.br/education/bardin-laurence-analise-de-conteudo.html.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. 2ed. Petrópolis: Vozes, 2002

CORTEZIA, Sandro Luís Diesel; SOUZA, Yeda Swirski de. Uma análise sobre a internacionalização de pequenas empresas brasileiras da indústria de software. **BBR – Brazilian Business Review,** v .8, n. 4 , p. 24-45. out./dez. 2011.

FARIAS, Josivânia Silva; SANTOS, Daniele Andrade dos. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: o caso de Sergipe. **Economia & Gestão**, (S.l), v.6, n.13, p. 58-80, maio 2006

JAVERNICK-WILL, Amy Nicole. Organization learning during internationalization: acquiring local institucional Knowledge. **Construction Management and** Economics, (S.l), v.7, n.8, p.783-797, ago. 2009.

KLOTZE, Marcelo Cabus; THOMÉ, Cristiane Caires. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração - RAUSP,** São Paulo, v.41, n.3, p.339-346, jul./set. 2006.

LEMES, Iron; PRATES, Rodolfo Coelho. A trajetória de internacionalização e seu reflexo na aprendizagem organizacional: um estudo de caso em uma indústria de segmento médico-odontológico. **Desenvolvimento em Questão.** (S.l.), v.12, n.25, p. 153-188, jan/mar.2014.

MAIS Ilisangela et al. Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e**

Inovação, São Paulo, v.7, n.1, p. 41-61, jan/mar. 2010. Faculdade de economia, Administração e Contabilidade.

RAMOS, William; ALPERSTEDT, Graziela Dias. O processo de internacionalização de uma empresa de software para moda: da incubadora ao investimento direto no exterior. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM,** São Paulo, v. 5, n. 2, p.66-90, jul./dez. 2010.

RIBEIRO, Fernanda Ferreira; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir Miranda; BORINI, Felipe Mendes. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das *Born Globals* brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v. 16, n. 6, p.866-888, nov./dez. 2012. FapUNIFESP (SciELO).

SEN, Arup; HAQ,, Kushnood. Internacionalization of SMEs: Oportunities and Limitations in the Age of Globalization. **International Business & Economics Research Journal(IBER)**, (S.l.), v.9, n.5, p. 135-142, 20 dez. 2010. Clute Institute

SILVA, Renata Céli Moreira da; CHAUVEL, Marie Agnes; BERTRAND, Hélène. Internacionalização de Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso com uma Empresa Brasileira de Tecnologia. **Gestão & Regionalidade,** [S.l.], v. 26, n. 76, p.43-62, jan./abr. 2010.

SOUZA, Antonia Egidia, VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim; CORRÊA, Harmilton Luiz. O processo de internacionalização de empresas de software: o caso Audaces. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da** ESPM, São Paulo, v.7, n.2, p.89-104, jul/dez. 2013

UNCTAD. **Según la UNCTAD se abren nuevas posibilidades para la industria local del software en los países en desarrollo.** 2012. Disponível em: <http://unctad.org/es/Paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=109>. Acesso em: 06 jul. 2016.

XIE, Yu Henry; SUH, Taewon. Perceived resource deficiency and internationalization of small- and medium-sized firms. **Journal of International Entrepreneurship**, [S.l.], v. 12, n. 3, p.207-229, 16 mar. 2014. Springer Nature.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e** Métodos (5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p. Trad. Christian Matheus Herrera

# MEDIANAS EMPRESASDE PRODUCTOS AGRÍCOLAS NO TRADICIONALES DE RÁPIDA INTERNACIONALIZACIÓN: UNCASO PERUANO BASADO EN INNOVACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DE ALGAS.

*CHRISTIAM MENDEZ-LAZARTE*

*UNIVERSIDAD DE LIMA*

*(CMENDEZL@ULIMA.EDU.PE)*

**RESUMEN**

La presente investigación muestra cómo actúan los factores que caracterizan y promueven la rápida internacionalización en medianas empresas de productos agrícolas no tradicionales, tomando como referencia el caso de una empresa peruana de algas. Se realizó una convergencia de información iniciando con entrevistas en profundidad al fundador y posteriormente se contrastaron los hechos tomando como referencia el modelo conceptual propuesto. Los resultados muestran que la temprana especialización del fundador, así como la dinámica de las redes de contactos contribuyen a una rápida internacionalización.

**REVISIÓN DE LA LITERATURA**

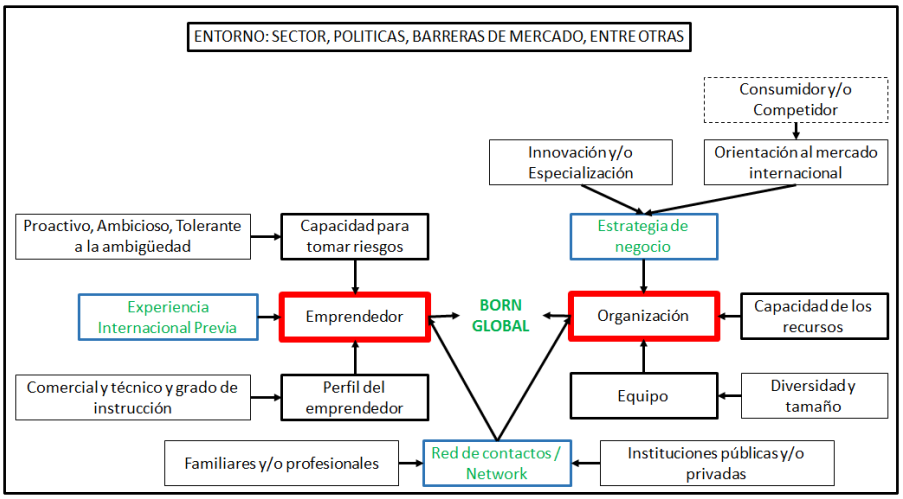
Desde 1994 algunas investigaciones han mostrado casos de nuevos emprendimientos que han saltado etapas incrementales y/o que han sido internacionales prácticamente desde su inicio. Oviatt y McDougall definen a estos nuevos emprendimientos como “International New Ventures” que son: "una organización empresarial que, desde el inicio, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de los recursos y la venta de productos en varios países" (Oviatt & McDougall, 1994)

A diferencia con las empresas multinacionales, las empresas recién creadas y que tienen“escasos recursos”, como los Born Global, tienden a favorecer la exportación como su modo de entrada trascendental debido al alto grado de flexibilidad que los negocios internacionales ofrecen.(Knight & Cavusgil, 2004)

Los emprendimientos Born Globaltienen tres características cruciales según propone Rialp: velocidad de internacionalización desde el primer momento de haberse creado, porcentaje de exportación y el tamaño del mercado extranjero. Estos emprendimientos se internacionalizan en los primeros tres añosde creados, cuentan con al menos 25% de sus ingresos provenientes de negocios internacionales y se orientan a diversos mercados internacionales.(Torres-Ortega, Rialp-Criado, Rialp-Criado, & Stoian, 2015)

La rápida internacionalización de estas medianas empresas está condicionada a múltiples razones como el entorno en que se crean(Rialp-Criado, Rialp-Criado, Urbano, & Vaillant, 2005), así como las características del emprendedor, como la capacidad para tomar riesgos, experiencia internacional previa(Cannone, Costantino, Pisoni, & Onetti, 2012)y perfil del emprendedor(Federico, Kantis, Rialp, & Rialp, 2009); también de la organización del proyecto: estrategia, capacidad de los recursos y equipo(Federico, Kantis, Rialp, & Rialp, 2009); así como las redes de contacto. (Jones & Coviello, 2005)

**Ilustración 1 Modelo conceptual Born Global**




Elaboración propia.

## MÉTODO

Se consideróemplear una investigación cualitativa basada en casos,puesto que permite profundizar sobre los fenómenos, con total flexibilidad y libertad(Strauss & Corbin, 2002).Se aplicaron entrevistas sucesivas que fueron definiendo los aspectos sobre los que se volcará la búsqueda de información adicional(Yin, 1989). De igual forma se cita directamente sobre las entrevistas y conversaciones, para la convergencia.(Glaser & Strauss, 1967)

## DESARROLLO DEL CASO

El caso analizado trata sobre Gunter Villena, fundador de la única empresa a nivel nacional que viene realizando el desarrollo de productos y cultivo de algas. PSW S.A. cuenta con la tecnología para diversas especies de algas. Su portafolio de productos lo componen más de 60 productos y está presente en países como Costa Rica, Colombia, Ecuador, Chile, Bolivia, Argentina, Panamá, Guatemala, Nicaragua, Australia, entre otros.

El estudio pudo verificar que el emprendedor desarrollo la capacidad de tomar decisiones en situaciones difíciles, y que tuvo una experiencia donde se generó una pérdida completa de su inversión y marcó un hito relevante en su formación empresarial.Los padres fueron una importante influencia del emprendedor, puesto que como profesionales independientes lograron transmitir algunos valores vinculados con el emprendedorismo.

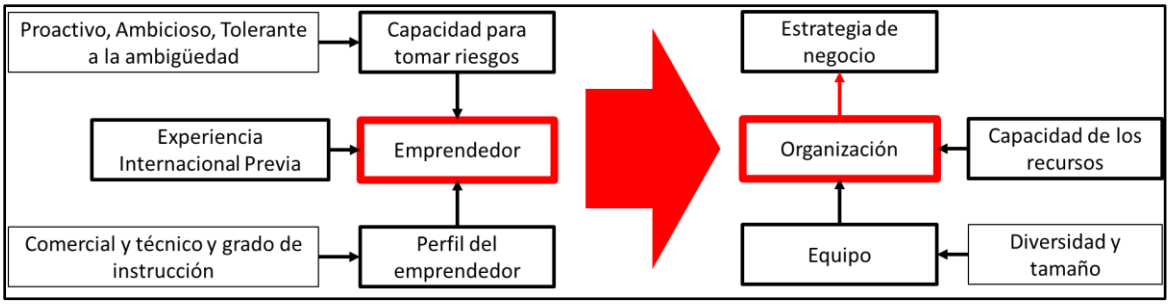
El perfil profesional del emprendedor fue un elemento clave, puesto que había buscado especializarse previamente en algas.Así también la experiencia previa en empresas vinculadas con el proyecto donde logró generar conocimiento relevante y que luego pudo capitalizar.

La experiencia internacional previa la generó mediante las redes de contacto, puesto que mediante esa red logró viajar a Chile y Brasil, así como tener contacto con el

mercado de Japón.La empresa se sustenta en la innovación y especialización para penetrar en el mercado internacional, enfrentando múltiples barreras del mercado.

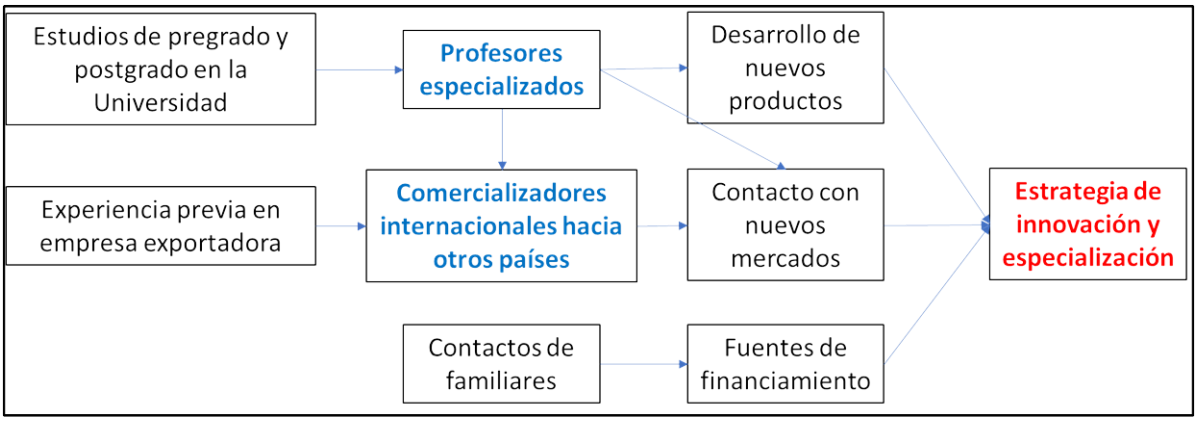
Se puede verificar que cada uno de los factores modelados previamente son características del fundador de PSW y su organización, y que se corresponde con la literatura de empresas Born Global. Así se observa que el emprendedor constituye la base para la creación de una organización que busca implementar una estrategia de innovación y especialización que lo orienta rápidamente a la internacionalización.

**Ilustración 2 Relación emprendedor y organización en la estrategia de innovación y especialización**




Elaboración propia

**Ilustración 3 Causas y efectos de las redes de contactos**




Elaboración propia

Esta relación de emprendedor y organización se dinamiza sobre las redes de contacto, puesto que este aprovecha sus redes académicas para generar mayor conocimiento y potenciar sus relaciones comerciales, así también fortalece una red de

negocios forjada preliminarmente en una experiencia previa. También crea y formaliza nuevo conocimiento, basado en sus redes académicas y retroalimentándose con sus redes de negocios que le permite crear el fertilizante de alga.Finalmente aprovecha sus relaciones personales para lograr financiamiento y apoyo técnico.

## DISCUSIÓN

El caso se ajusta de manera adecuada al modelo conceptual de las empresas Born Global y se encuentra claramente relacionado con la teoría y las evidencias empíricas. Aportando con esto un caso de Born Global desarrollado en el contexto del Perú.

Algunos factores contribuyen de manera más clara en el caso como la pronta especialización y la creación de conocimiento que lo orientan a la internacionalización del negocio. Así también cabe señalar la importancia de las redes académicas y profesionales, y como estas aceleran y/o soportar la estrategia de negocio hacia la internacionalización.

Se recomienda explorar nuevos casos que fortalezcan el conocimiento de la contribución de las redes en el proceso de internacionalización en las diferentes etapas del emprendimiento (Yin, 1989).

## REFERENCIAS

Cannone, G., Costantino, G., Pisoni, A., & Onetti, A. (2012). *Drivers of International Development for Born Global Companies Founded by Italian Entrepreneurs.*Varese, Italia: Universita degli Studi dell´Insubria.

Federico, J., Kantis, H., Rialp, A., & Rialp, J. (2009). Does entrepreneur´s human and relational capital affect early internationalisation? A cross-regional comparison. *European J. of International Management, 3*(2).

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.* New York: Aldine Publishing Company.

Jones, M., & Coviello, N. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 284-303.

Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal. *Journal of International Business Studies*, 124-141.

Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business*, 45-64.

Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born Global Phenomenon: A comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 133-171.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* Medellín: Editorial Universidad de Antioquía.

Torres-Ortega, R., Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., & Stoian, M.-C. (2015). How to measure born-global firms' orientation towards international markets? *Marketing ESIC*, 107–123.

Yin, R. (1989). *Case study research: design and methods.*London: SAGE Publications.

# INSERCIÓN INTERNACIONAL DE PYMES ARGENTINAS: ESTUDIO DE CASOS

*PATRICIA LAURA RÁBAGO;*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN (CEA)*
*RABAGO@ECON.UNICEN.EDU.AR*

*MARÍA CLAUDIA D´ANNUNZIO*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN (CEA)*

*RABAGO@ECON.UNICEN.EDU.AR*

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de pequeñas y medianas empresas implica, además de la utilización de recursos estratégicos, el involucramiento de la dirección estratégica liderada por los propios fundadores o directivos de estas empresas, con el objeto de explotar las características inimitables que permiten detectar y aprovechar oportunidades a nivel internacional(Barney, 1991; Teece et al., 1997; Grant, 2006).La literatura ha abordado la cuestión de la internacionalización de las PYMEsdesde diversos enfoques y modelos de análisis (Johanson y Vahlne, 2003), sin embargo aún persisten cuestiones relacionadas a analizar la capacidad de internacionalización en términos de ciertos recursos y habilidades asociados a la decisión de expandir mercadosque permitan participar de la nueva dinámica en una forma apropiada, lo que lleva a plantearlas siguientes preguntas: ¿cómo y con qué capacidades inician estas empresas sus acciones en los mercados internacionales?, ¿influye la experiencia previa de los fundadores a nivel internacional?, ¿hacen uso de redes de contactos para su trayectoria internacional?.Para dar respuesta a estas inquietudes, se busca identificar las iniciativas y actividadesllevadas a cabo por las empresas de menor tamaño en el

camino de la internacionalización, a través de un estudio cualitativo que presta especial atención a aspectos involucradas en el proceso de internacionalizacióny que específicamente pueden ser conocidas a través del análisis narrativo de los propios actores involucrados. Se trata de tres casos de internacionalización efectuados por emprendedores argentinos, que revelan diversos aspectos y diferentes efectos de la interacción y la actuación en contextos relacionales diversos. Luego de este apartado, se expone brevemente el marco referencial adoptado; y, a continuación, se presenta la metodología donde se explica la investigación realizada a partir del estudio de casos en el que las unidades de análisis son tres pequeñas y medianas empresas (PYMEs). En los resultados se presentan las citas obtenidas de la transcripción de las entrevistas en profundidad agrupados en función de las categorías que se mencionan con mayor frecuencia, pudiéndose observar que en los casos abordados la inserción internacional revelaimpulsores diversos, tales como la experiencia previa de los propietarios yel compromiso con las acciones a emprender en el mercado externo; las redes de contacto y una alta motivación para incrementar la participación de la empresa en otros mercados, más allá de los problemas percibidos. Por último, en las reflexiones finales, se incluyen las limitaciones y las implicancias del presente estudio.

## BREVE MARCO REFERENCIAL

LasPYMEs enfrentan grandes desafíos en el camino a la internacionalización. Esta problemática pareciera encontrar su base teórica en la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) la cual considera que las empresas deben alcanzar un compromiso de “aprendizaje incremental” a partir de la acumulación de conocimiento y la incorporación de recursos y habilidades.Desde un enfoque más dinámico, estopermite modificar las rutinas y ejecutar los procesos de integración del conocimiento (Zollo y Winter, 2002), constituyéndose en el caso de las empresas internacionalizadas en un conjunto de capacidades que generan mayor eficacia para

integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse a los cambios del entorno (Teece et al., 1997).En esta línea, las teorías existentes en el campo de la internacionalización de empresas, ya sea aquellas de internacionalización temprana y/o rápida como las "BornGlobal" (Knight y Cavusgil, 1996) o las "New Venture International" (Oviatt y McDougall, 1994), sostienen que la inclusión en redes internacionales (Oviatt yMcDougall, 2005) se ve favorecida por la experiencia internacional de sus fundadores;y el enfoque gradual, que considera a la internacionalización de las empresas como un proceso (Johanson y Vahlne, 1977, 1990, 2009), pone énfasis en el aprendizaje logrado por la experiencia y en la participación en las redes de relaciones.Asimismo, desde una concepción más sistémica, algunos autores consideran a la internacionalización como producto de un desarrollo de actividades entre las empresas y de redes sociales (Johanson y Mattson, 1988; BlankenburgHolm, 1995). En este orden de ideas, en este trabajo se enfatiza la importancia de este último análisis para abordarlos aspectos relacionados al procesode internacionalización.

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada es de tipo cualitativa basada en un estudio de casos múltiples (Yin, 1989), realizada en forma retrospectiva (Johanson y Vahlne, 1977), a partir de la cual se pretende indagar acerca delas capacidades para incursionar en mercados internacionales y cómo afectan las experiencias previas en la trayectoria de las empresas. Las unidades de análisis están constituidas por tres empresas nacidas en la ciudad de Tandil (Argentina), que por tamaño y facturación cumplen con los requisitos para ser calificadas comoPYMEs y que a su vez realizan ventas de sus productos al exterior.Por su representatividad, los tres casos fueron seleccionados intencionalmente con el objeto de permitir replicar o extender la teoría (Eisenhardt y Graebner, 2007) respecto del fenómeno sujeto a estudio.Con tal fin, se realizaron entrevistas en profundidad a quienes estaban a cargo del comercio exterior en cada una de las

empresas, ya sea propietarios, fundadores y/o directivosseptiembre y diciembre de 2016. Las mismas se registraronmediante una grabación, y posteriormente fueron desgrabadasy transcriptaspara ser analizadas mediante el programa de análisis cualitativo Atlas ti (versión 7.5), de forma de agrupar las citas textuales a partir del código asignado. Para las entrevistas, de una duración promedio cercana a los 70 minutos, se utilizó un protocolo de elaboración propia para poder comparar los constructos detectados en cada uno y entre los casos de estudio y validar la información obtenida.

*Descripción de los casos estudiados*

Dado que las empresas por una cuestión de confidencialidad solicitaron que su nombre no fuese mencionado en forma explícita, se les asignó un nombre de fantasía. A continuación se formula una breve descripción de cada uno:

**Caso Ap:**dedicada a la elaboración y venta de suplementos nutricionales y medicamentos veterinarios, durante los primeros años relacionados a productos para apicultura, diversificando su producción en los últimos años, así como también sus mercados, aunque dirigiéndose a nichos en forma específica. Comienza sus exportaciones en el año 2003, al año siguiente de la creación de la empresa, representando sus exportaciones el 20% de las ventas totales, ascendiendo las mismas al 70% en la actualidad, y con presencia en más de diez países.

**Caso Bp:** ofrece soluciones informáticas para empresas. Fue creada en 1999 y comenzaron las exportaciones en el año 2003, siendo tradicionalmente sus exportaciones alrededor del 50% de las ventas totales, si bien fueron manteniendo ese porcentaje,cambiaron los destinos de las mismas, aunque a partir de los últimos años sus exportaciones comenzaron a disminuir hasta llegar a representar el 25% en la actualidad y su destino girando a América Latina.

**Caso Cp:**efectúa el diseño, la implementación y la optimización de soluciones y aplicaciones informáticas, siendo su especialidad el desarrollo de software. Desde sus inicios en el año 2006 sus ventas al exterior representan más del 50% de sus ventas, alcanzando en la actualidad el 70% de las mismas y teniendo diversificado el destino de sus exportaciones a países de diferentes continentes, apuestan a crecer a partir de la apertura de su empresa en Estados Unidos.

## RESULTADOS ALCANZADOS E IMPLICANCIAS

Los resultados alcanzados presentan contrastes entre los casos abordados, en particular en relación al modo de enfrentar los desafíos del entorno a nivel internacional y así incrementar la participación de las ventas, en dos de los casos que forman parte del estudio. Puede observarse (Tabla 1), que las estrategias de entrada en los mercados internacionales encuentran un fuerte sustento en experiencias previas en dichos mercados por parte de los emprendedores, quienes utilizan sus redes de contacto para identificar oportunidades de negocios, plantean un fuerte compromiso con la continuidad y expansión de los mercados, con excepción del caso denominado Bp que ha priorizado razones de organización interna en detrimento de conservar o ampliar clientes internacionales. Asimismo estos emprendedores realizan una planificación detallada para el desarrollo de sus proyectos internacionales, con objeto de medir sus logros y detectar los problemas subyacentes para poder cumplir con los objetivos planteados(Tabla 2). A su vez, estas empresas reconocen ciertas problemáticas del contexto nacional a nivel institucional, frente a lo cualfortalecieron la decisión de apertura de sus empresas en el exterior, como también denotan falta de recursos humanos capacitados (Tabla 3).

## REFLEXIONES FINALES

Los resultados indican que los procesos de decisiones adoptados por los empresarios en respuesta al nuevo escenario de actuación internacional, pueden entenderse mejor a

través de la mirada de la construcción de capacidades previas y el aprovechamiento de redes. Si bien el presente estudio tiene limitaciones dado que al ser un estudio de casos, sus resultados no deberían ser generalizados, conocer las formas y las fuentes de inicio en los mercados internacionales por parte de PYMES argentinas, constituye un paso importante para fomentar determinados comportamientos que favorezcan las experiencias internacionales y conocer los factores que contribuyen al incremento en su participación internacional.

**Tabla 1: Formas de entrada a mercados internacionales**

| **1. Entrada a mercados internacionales** | **Citas textuales provenientes de las entrevistas** |
|---|---|
| 1. Experiencias Previas | Ap. "Los tres socios aprendimos a conducirnos a nivel mundial"<br>Bp. "En general hemos sacrificado mayores ventas por mejor calidad de vida de los directivos y empleados"<br>Cp. "Ambos socios ya habíamos experimentado con empresas propias en oportunidades anteriores y en trabajos en consultorías internacionales en el momento de crear la empresa, aunque cada uno por su lado" |
| 2. Redes de contacto | Ap. "Nos manejamos a menudo con redes/contactos que hemos conseguido desde actividades anteriores"<br>Bp. "Nuestra primer venta al exterior fue por casualidada partir de una persona conocida"<br>Cp. "Las redes de contacto con conocidos son las que nos han permitido identificar las oportunidades de negocio" |
| 3. Compromiso con el mercado externo | Ap."Las ventas nacionales se utilizan para la prueba de los productos en el mercado y la idea es que sean cada vez menores, y que representen apenas el 10%."<br>Bp. "En los últimos años hemos sacrificado mayores ventas al exterior por mejor calidad de vida de los directivos y empleados, por razones de horarios y feriados en los diferentes países. Queremos para nuestros empleados y los socios mejores condiciones de vida".<br>Cp. "Nuestras ventas en el exterior representan dos tercios de la facturación y pretendemos seguir con este nivel de presencia de los clientes internacionales" |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2: Estrategias de crecimiento internacional**

| **2. Estrategias** | **Citas textuales provenientes de las entrevistas** |
|---|---|
| 1. Transitando el crecimiento internacional | Ap. "Necesitamos ir profesionalizando la gestiónporque estamos desarrollando nuevos productos y mercados"<br>Bp. "Tenemos que planificar en forma rigurosa independientemente que sea local o en el extranjero" |

| | |
|---|---|
| | Cp. "Ya teníamos una cartera de clientes internacionales, pero las restricciones que surgieron en el mercado local con las exportaciones desde Argentina, nos llevó a crear la empresa en EE.UU" |
| 2. Formas de aumentar la participación internacional | Ap. "Por ahora seguimos incorporando nuevos nichos".<br>Bp. "En los últimos años disminuimos nuestros clientes en el exterior, tanto por el incremento de costos locales en relación y la evolución del tipo de cambio, como por la atención a clientes que tengan un horario diferente al nuestro". |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3: Problemas percibidos en relación a su comercio internacional**

| **3. Problemas percibidos en relación al crecimiento internacional** | **Citas textuales provenientes de las entrevistas** |
|---|---|
| 1. Recursos Humanos | Ap. "Hemos gastado mucha energía formando alguien para la parte comercial, y por lo general cuando aprenden se van; uno invierte tiempo y esfuerzo en formarlos y no se quedan"<br>Bp. "Es complejo conseguir personal capacitado"<br>Cp. No hay código identificado |
| 2. Reacciones al entorno local | Ap. "Si bien creamos la empresa en Chile, por el momento seguimos operando desde Argentina"<br>Bp. "Hemos perdido proyectos en el exterior por falta de competitividad en entre la cotización del dólar y el aumento de costos en Argentina"<br>Cp. "Desde Argentina comenzamos a tener problemas para vender al exterior, y así decidimos crear la empresa en EE.UU" |

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS


Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17 (1): 99-120.

Blankenburg Holm, D. (1995). A network approach to foreign market entry.An interaction and network perspective. Business Marketing, pp. 375–405.

Eisenhardt, K. y Graebner, M. 2007. Theory Building from Casos: Opoortunities and challenges. *Academy of Management Journal,* 50 (1): 25-32.

Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas, (5ª ed.).

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment.*Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization.*International Marketing Review*, 7(4), 11–24.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (2003). Business Relationsship Learning and Commitment in the Internationalization Process. Journal of International Entrepreneurship, (1), 83-101.

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40: 1411–1431.

Knight, G. y Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalisation theory. In S. T. Cavusgil& T. Madsen (Eds.), Export internationalising research – Enrichment and challenges (pp. 11–26). NY: JAI Press I

Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 1, marzo, pp. 45-64.

Oviatt, B., y McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization.*Entrepreneurship Theory y Practice*, 29(5), 537–553.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997).Dynamic capabilities and strategic management.*Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Yin, R. (1989).*Case Study Research: Design and Methods*, Applied social Research. Methods Series, Sage Publications.Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm Strategic Management Journal, 5 (2) pp. 171–180

# *EJE 10:*

# *Políticas de emprendimiento y políticas pymes. Ecosistemas y Sistemas Nacionales de Innovación.*

# CARACTERÍSTICAS E RESULTADOS DE REDES SOCIAIS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

*RENATO FONSECA DE ANDRADE, DR (*)*

*SEBRAE-SP*

*RENATOA@SEBRAESP.COM.BR*

*ANA LÚCIA V. TORKOMIAN, DRA (**)*

*SEBRAE-SP*

A importância das pequenas empresas para o desenvolvimento sócio-econômico tem sido cada vez mais reconhecida mundialmente. No Brasil pode-se considerar que as pequenas empresas funcionam como átomos integradores do tecido econômico, promovendo a circulação do capital, a geração de renda e de postos de trabalho. Por outro lado, constata-se também uma taxa de mortalidade empresarial elevada que reflete a grande volatilidade dos pequenos empreendimentos. Surge então um grande desafio para o país: desenvolver maneiras de aumentar a sobrevivência empresarial e, mais além, de potencializar a competitividade das empresas para que possam crescer e prosperar num mundo globalizado.

Neste início do século XXI a principal palavra associada à competitividade é inovação (ANDRADE, 2009). O processo de inovação tem sido considerado uma força dinâmica relevante dentre aquelas que impulsionam a competitividade das empresas e levam ao crescimento econômico. Esta constatação faz com que países no mundo todo como Espanha, Finlândia, Itália, Reino Unido, Coréia, entre outros, busquem maneiras de fomentar e estimular a inovação. E uma das estratégias utilizadas por países para o estímulo da inovação é a implementação de projetos de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (IEBTs), cuja essência é o fortalecimento e viabilização de propostas de negócios inovadores, desde sua concepção e estruturação, até sua integração plena com o

mercado.Considerando o contexto apresentado, este artigo apresenta aspectos de estudo de maior amplitude realizado com o propósito de caracterizar as redes existentes entre IEBTs e o sistema de inovação, bem como o conjunto de resultados decorrentes proporcionados para as IEBTs e para as empresas de base tecnológica (EBTs) incubadas.

A abordagem das redes institucionais é baseada na teoria neo-institucionalista que, ao contrário da teoria clássica, considera a influência de aspectos sociais na economia, configurando-se como uma construção social que aborda a geração de instituições como resultante da interação social entre atores que se confrontam em campos, jogos ou arenas (FLIGSTEIN, 2001). Nessa vertente, a dinâmica econômica não é considerada decorrente somente da oferta e da demanda de mercado, mas de interações sociais e institucionais que estabelecem o comportamento dos mercados.Pode-se então vislumbrar um conjunto de organizações sociais interligadas entre si, formando arranjos institucionais, ou redes, que definem a eficiência da economia (VINHA, 2001). Uma rede é composta por uma gama de relações entre atores – organizações ou indivíduos, que podem ser de diversos tipos ou intensidades (POWELL & SMITH-DOERR, 1994) e a presença de reciprocidade e confiança mútua entre esses atores constitui o conceito de capital social (SMOLKA, 2006). Nas chamadas redes de acesso e oportunidades, a estrutura das relações sociais modela o fluxo de informações e permite a identificação e o aproveitamento de oportunidades. Em outras palavras, esse tipo de rede faz com que ofertas encontrem demandas, e vice-versa. GRANOVETTER (1973) demonstra o funcionamento desse tipo de rede, na qual a informação trafega por conexões entre indivíduos que interagem eventualmente (os chamados laços fracos), conseguindo assim superar as fronteiras dos relacionamentos próximos e alcançar núcleos heterófilos de indivíduos. À proposição dos laços fracos deve ser também inserida a definição de buracos estruturais, que expressa a separação existente entre contatos não redundantes que detém recursos complementares (BURT, 1995).

## METODOLOGIA

Ao discorrer sobre métodos voltados para o estudo das ciências sociais, SCOTT (2000) considera que os dados são envoltos em símbolos e valores culturais e, desta forma, constituídos por significados, motivações, definições e tipologias. Isso significa que a pesquisa em ciências sociais está relacionada a um processo de interpretação.Os métodos utilizados neste tipo de estudo são inseridos no contexto da análise de redes sociais, que consiste num conjunto de abordagens qualitativas em uma estrutura de rede, abrangendo também aspectos quantitativos e estatísticos. Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida através de quatro estudos de casosde incubadoras com mais de 10 anos de operação localizadas em regiões de alta densidade tecnológica do Estado de São Paulo e pertencentes à rede de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica apoiada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP, entidade que fomenta a inovação e o fortalecimento tecnológico de empreendimentos de pequeno porte no Estado de São Paulo. A opção metodológica feita foi pela pesquisa qualitativa utilizando o método de estudo de caso (BOGDAN e BIKLEN, 1999) (YIN, 2001), com a aplicação de entrevista presencial semi-estruturada (CRUZ NETO, 1994).

O tratamento dos dados obtidos foi feito a partir de métodos de análise de redes sociais egocêntricas(RODRIGUES, 2006), com vistas à construção de "fotografias" das redes para cada incubadora e das conexões formadas entre essas redes.

## RESULTADOS

Considerando as quatro IEBTs estudadas, foram mapeadas cento e doze ego-conexões que perfazem o universo de noventa atores institucionais. Notou-se a variação na intensidade de participação dos atores nas quatro redes estudadas. Considerando-se um indicador de participação em redes e uma escala estruturada em participações plena, parcial (duas ou três redes) e isolada, notou-se que somente 3% dos atores fazem parte das quatro redes analisadas, 10% participam parcialmente e 87% estão inseridos em

somente uma rede (anexo: figura 1). Este fato revela um adensamento localizado das instituições em redes específicas e possibilita a formulação da hipótese de que os ativos existentes nas redes individuais atuais poderiam ser maximizados através de conexões com maior amplitude sistêmica, em uma robusta rede de redes. As interações existentes possibilitaram também a obtenção de resultados para as IEBTs e também para as empresas incubadas. A figura 2 (anexo) ilustra a diversidade e representatividade dos resultados gerados.

Os resultados apresentados devem ser compreendidos no escopo das limitações naturais do método de estudo de caso e permitem a conclusão de que as redes constituídas em torno das IEBTs têm características predominantemente endógenas e particularizadas, constituindo-se redes "semi-fechadas", com pouca conexão entre si e buracos estruturais, o que torna lenta sua evolução como grande rede. Para promover a aceleração do crescimento é necessária a aproximação entre os níveis local, estadual, federal e internacional do sistema de inovação, incluindo a própria interação entre incubadoras de todo o país e a utilização do potencial de difusão instalado nos atores já existentes. Esta ação poderia ser viabilizada através de tecnologias digitais, entretanto, o grande esforço deve voltar-se ao incremento do capital social entre os atores, principalmente através do estabelecimento de relações cada vez mais intensas de confiança e reciprocidade, o que permitirá a geração de fluxos de recursos e informações, constituindo-se em uma grande rede com possibilidade de coordenação das intenções sociais.

Neste contexto de relações sociais é necessário preparo para a realização de articulações institucionais. Este aspecto suscita a necessidade do desenvolvimento de modelos gerenciais e de políticas públicas voltados ao incremento e gerenciamento das conexões e muita capacitação. Algumas proposições para fortalecimento das IEBTs

podem então ser apresentadas a partir das constatações reveladas pelos estudos de casos:

1) criar mecanismos para aproximação das diversas entidades voltadas ao apoio de negócios tecnológicos, buscando sinergia e complementaridade de ações, com foco nas incubadoras, nas empresas incubadas e no adensamento da rede.

2) estimular relações junto a investidores de risco, o que poderia ser feito através de encontros e rodadas de negócios e até mesmo de um portal de oportunidades tecnológicas na internet, reunindo as EBTs de incubadoras do país e exterior;

3) desenvolver conexões com instituições de crédito e disponibilizar produtos financeiros especiais, no sentido de proporcionar às empresas incubadas novas possibilidades de financiamento de seus empreendimentos tecnológicos, mesmo após a graduação;

4) estreitar o contato com as universidades públicas e privadas, principalmente no que diz respeito aos potenciais empreendedores com projetos de grande potencial de mercado;

5) capacitar diretores e gerentes de IEBTs em habilidades, planejamento e gestão de relacionamentos institucionais;

6) produzir e difundir *softwares* voltados para planejamento e gestão de relacionamentos institucionais em IEBTs;

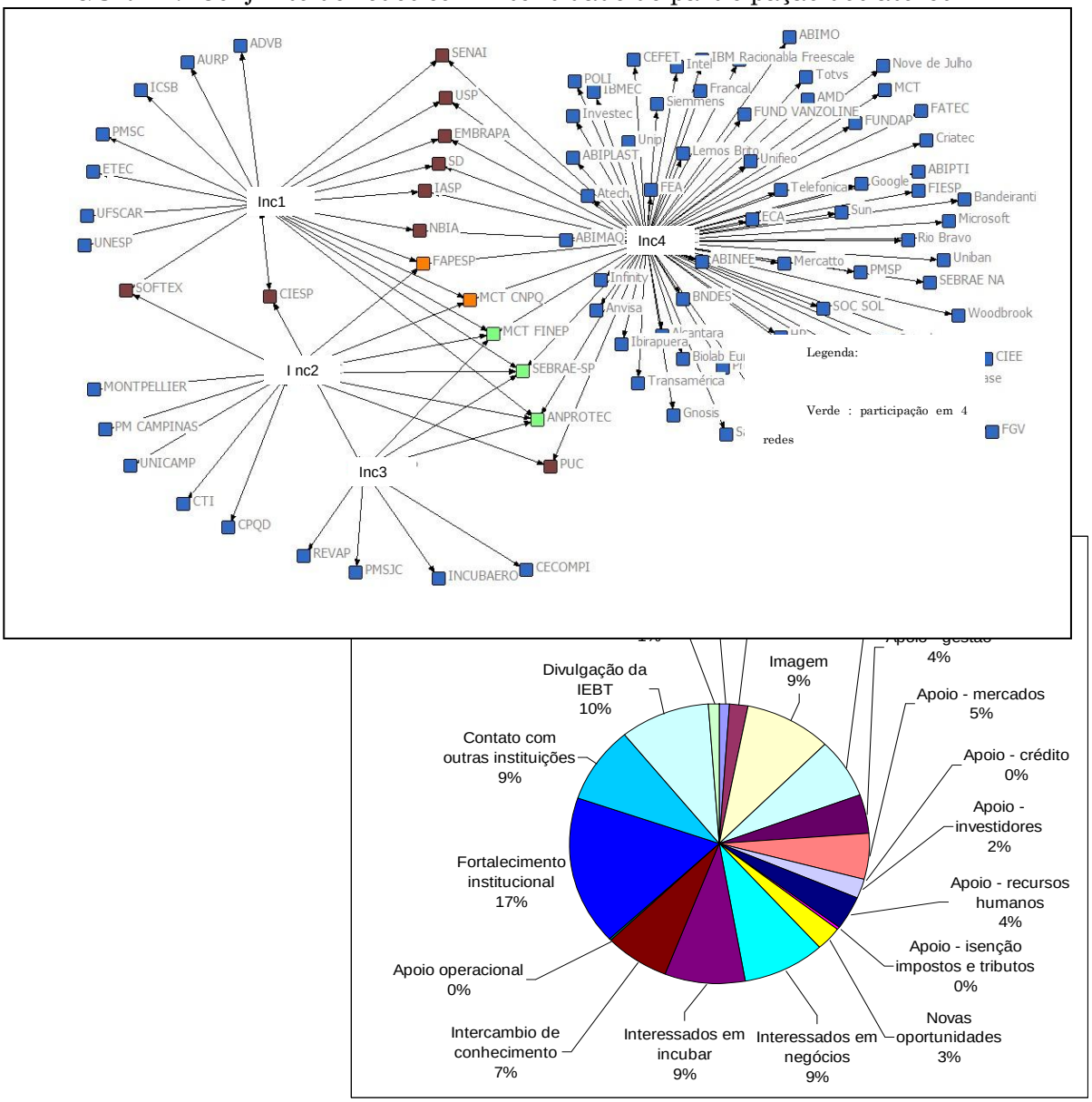
7) incrementar o uso intensivo de TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação, no sentido da redução de custos e aproximação de entidades convergentes ao propósito de apoio ao desenvolvimento tecnológico;

8) ampliar e diversificar fontes de recursos para financiamento de projetos de IEBTs, financiadas por linhas amparadas na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

As medidas de políticas públicas, alinhadas com a consciência do poder das redes por parte de lideranças no meio tecnológico, irão proporcionar condições para a evolução do Brasil em seu posicionamento futuro como referência em competitividade e inovação.

**ANEXO**

FIGURA 1: Conjunto de redes com intensidade de participação dos atores




REFERÊNCIAS

ANDRADE, R.F. Análise das redes sociais de incubadoras de empresas localizadas em regiões de alta densidade tecnológica do Estado de São Paulo. São Carlos, 2009. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2009.

BURT, R. Structural holes: the social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press, 1995. 313p.

BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S.K. Investigação qualitativa em educação. Porto: Porto Editora, 1999. 335 p.

CRUZ NETO, O. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M.C.S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. p. 51-66.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. Sociological Theory, v.19, n.2, p.105-125, 2001.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, 78 (6), p.

1360-1380, 1973.

POWELL, W.W.; SMITH-DOERR. Networks and economic life. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (Org.). The handbook of economic sociology. USA: Princeton University Press, 1994. p. 369-401.

RODRIGUES, L.C. Levantamento de características referentes à análise de redes sociais nas comunidades virtuais brasileiras de jogos on line. São Paulo, 2006. 82 f.Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciência da Computação) –Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

SCOTT, J. Social network analysis. 2.ed. London: Sage Publications Ltd, 2000.

SMOLKA, R.B. Redes de cooperação entre EBTs do setor médico-hospitalar da região de São Carlos, Araraquara e Ribeirão Preto. São Carlos, 2006. 173 f.Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

VINHA, V. Econômica, v.3, n.2, p. 207-230, 2001.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

# LA GESTIÓN DEL EMPRENDEDORISMO DESDE LOS GOBIERNOS LOCALES. LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA CIUDADES PARA EMPRENDER

*GIGLI, PATRICIO*

*DIRECTOR DE COMUNIDAD Y CAPITAL HUMANO (MIN DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN)*

*(PATRICIOGIGLI@GMAIL.COM)*

*ORSI, DONATELA*

*COORDINADORA PROGRAMA "CIUDADES PARA EMPRENDER" (MIN DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN).*

*(DONATELAORSI@GMAIL.COM)*

*MARTÍN, MARISEL*

*FACILITADORA DEL PROGRAMA "CIUDADES PARA EMPRENDER" (MIN DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN).*

*(MARISELMARTIN7@GMAIL.COM)*

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es presentar la experiencia del programa Ciudades para Emprender (CPE) dependiente de la Dirección Nacional de Comunidad y Capital Humano de la Subsecretaría de Emprendedores, de la Secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción de la Nación.

El trabajo parte de la premisa de que el emprendedorismo sucede en el nivel más micro de la oferta y, por lo tanto, es un concepto asociado a las características del entorno más próximo a esa oferta, el territorio local. Sin embargo, se observa que hay poca trayectoria en el país de políticas públicas que relacionen la cuestión del emprendedorismo y la gestión local. Así es que, inicialmente, se conceptualiza el marco elegido desde CPE: los gobiernos locales y el tema del desarrollo, enfocado desde la perspectiva de los emprendimientos.

Comenzamos haciendo un breve recorrido sobre las características estructurales de las provincias y municipios de la Argentina, enfatizando la distribución de recursos y las transformaciones sufridas a fines del siglo pasado e inicios del siguiente. En este sentido se observa que, de acuerdo al censo 2010, en la República Argentina existen 2.279 gobiernos locales[37]. El 80% de las localidades tiene menos de 10.000 habitantes. Y el 97% de la población del país vive en municipios de menos de 150.000 habitantes. El foco del programa Ciudades para Emprender está puesto en el desarrollo productivo de estas localidades.

En cuanto a la cuestión fiscal[38], se observa que el total de los recursos provinciales, provienen de la coparticipación nacional, impuestos provinciales (ingresos brutos, inmobiliario, sellos, automotor) y regalías. También hay fondos con destinos específicos (inversiones en obras públicas y equipamiento).Otras formas de relación provincia-municipios son los Aportes del Tesoro Provincial (ATP) que, como los ATN, son asignaciones discrecionales de recursos. Y, para la realización de obras públicas algunas provincias hacen convenios con sus municipios. En definitiva, existen pocos recursos propios en el ámbito municipal.

Por otro lado, la provincialización de los '90 consistió en el traspaso de diversos servicios a un nivel político-administrativo inferior, pero el régimen municipal siguió siendo muy antiguo y cuestionado. Si bien muchos municipios adquirieron autonomía y la facultad de dictar su propia carta orgánica (desde las reformas de las constituciones provinciales), la mayoría no tenía (ni tiene aún hoy) capacidad tributaria para recaudar impuestos[39].

A pesar de las dificultades del contexto, es indiscutida la necesidad de trabajar con gobiernos locales. Las ciudades han adquirido un nuevo protagonismo; hay una

[37] Fuente: http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=1&id_tema_2=15&id_tema_3=25 "Gobiernos locales por categorías, según provincias. Total del país. Año 2014" INDEC

[38] DNCFP (1999)

[39] Manzal (2006)

tendencia cada vez mayor a que éstas sean centro de decisiones, de estrategias propias, de políticas innovadoras, artífices de relaciones comerciales punto a punto, sin intermediación de jurisdicciones provinciales o nacionales.

Dentro de las estrategias de desarrollo local, el programa CPE apunta a la promoción de los emprendimientos dinámicos, es decir, aquellos que basados en la innovación, favorecen el desarrollo tecnológico, el aumento de la productividad y una distribución más equitativa del conocimiento y que además tienen el potencial de convertirse en pymes competitivas en el mediano o largo plazo.

En este sentido, se analizan algunos antecedentes internacionales y los intentos de promoción del emprendedorismo a escala nacional hasta el año 2016. Sobresalen aquí las experiencias de los distritos industriales italianos de los años '70 y '80[40] (un modelo de producción descentralizado y basado en pequeñas empresas, en contraposición al paradigma tradicional basado en grandes empresas, economías de escala y sectores modernos y avanzados); el programa "Partnership for Entrepreneurship and Education", de la década de los '90 en Holanda[41] (una asociación entre el Min. de Asuntos Económicos y el Min. de Educación, Ciencia y Cultura, para estimular la educación emprendedora); los programas de desarrollo emprendedor en las universidades y en los institutos de investigación de Alemania[42] (quienes deben construir alianzas con organizaciones del mundo empresarial en la región y donde, sobre la base de proyectos concursables, el Min. Federal de Economía y Tecnología otorga subsidios por tres años), entre otros. En el caso de América Latina, por lo general aunque con algunas notables excepciones, se ha puesto atención en los emprendedores por necesidad. Motivados por la ausencia de opciones laborales, muchas personas generan emprendimientos de ¨baja calidad¨ y, en contextos normativos y regulatorios poco amigables para quienes

[40]Garofoli (1983, 1989)
[41]Kantis (2008)
[42]Kantis (íbid)

emprenden, acaban refugiándose en la informalidad (Kantis, 2009). A partir del 2000, sin embargo, hubo un nuevo impulso gracias a los proyectos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y del Programa de Empresariado Social (PES).

En este marco, se presenta el programa Ciudades para Emprender (CPE) cuyo objetivo es la consolidación y el fortalecimiento de los Ecosistemas Emprendedores del país. Entre otras metas, CPE busca: Generar capacidades de gestión de emprendedorismo en el ámbito público local; Desarrollar redes y alianzas sostenibles entre todos los actores que forman parte del ecosistema local; con nexo a otros niveles de gobierno; Generar información estadística sobre el ecosistema emprendedor local; Incentivar la cultura emprendedora; Incentivar el desarrollo de fondos que financien a los emprendedores en las distintas etapas; e Incentivar la creación de espacios de trabajo colaborativo.

El programa trabaja con 30 ciudades por año, elegidas según criterios como: la ubicación geo-política estratégica, la solidez y originalidad de la propuesta de valor local y el grado de asociatividad de las organizaciones locales que forman parte del ecosistema emprendedor.

En la convocatoria de 2016 se inscribieron más de 110 ciudades, de las que se obtuvo información de diagnóstico que fue completada, para las ciudades seleccionadas, con un estudio de Línea de Base más profundo realizado junto a la consultora PRODEM. El mismo, permitió generar Esquemas de Trabajo o estrategias de política de desarrollo emprendedor más acertadas.

El programa CPE propone, en su metodología de trabajo, una tríada integrada por:

Un Agente Vinculante, que reside en la ciudad seleccionada y es sugerido por el equipo de gobierno municipal

Un Facilitador, miembro del equipo estable del programa CPE.

Una Mesa de Trabajo, conformada por instituciones que representan el ecosistema emprendedor local.

Este equipo debe realizar un mapeo de actores en el territorio que podrían ampliar la Mesa de Trabajo Local e impulsar sinergias conjuntas, asesorar a emprendedores particulares, generar un registro de los emprendedores locales, generar eventos de sensibilización, identificar capacitaciones específicas ausentes en el territorio, etc. El diseño e implementación de las iniciativas acordadas se lleva a cabo gracias a un aporte no reembolsable otorgado por el programa CPE, sobre el que el gobierno municipal se compromete a aportar un 20%.

El estado de ejecución de CPE al momento de publicación de este paper muestra que se han obtenido resultados muy positivos a nivel de articulaciones locales, identificación de emprendimientos dinámicos, empoderamiento de los mismos junto a otros programas del gobierno nacional, generación de capacitaciones específicas y eventos de sensibilización,etc.

Por último diremos que este ejercicio de incentivar el desarrollo emprendedor en los gobiernos municipales, ante todo, busca promover actores locales comprometidos que sean capaces de liderar procesos complejos, comprender cambios sociales y relacionarse mejor con las estructuras públicas, privadas y mixtas. Agentes reflexivos que participen en el sector público local, que puedan captar y promover producciones innovativas, nuevas redes sociales, y un tejido de aglomeraciones urbanas virtuosas.

## REFERENCIAS

Aldrich, H. E., Carter, N. M., & Ruef, M. (2002), “With very little help from their friends: Gender and relational composition of nascent entrepreneurs’ startup teams”. Working Paper, Babson College.

Batley, R. (1998), “Nuevas direcciones en política y gestión urbana”. En: La ciudad del siglo XXI. E. Rojas y R. Daughters (ed.), pp. 13-19. Banco Interamericano de

Desarrollo, Washington, en: Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Baumol, W. (1990). “Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive.” Journal of Political Economy, 98/5: 893-921.

Baumol, W. (1988). “Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs”. Cambridge, MA: MIT Press.

Bobbio, N. (1999), Estado, gobierno y Sociedad. Por una teoría general de la política, Fondo de Cultura Económica, México

Boisier, S. (2002) “La odisea del desarrollo territorial en América Latina. La búsqueda del desarrollo territorial y de la descentralización” En: Seminario “Los estudios regionales en Antioquia”. INER-UdeA, Medellín-Colombia

Boisier, S. (1998), “Post-Scriptum sobre desarrollo regional: Modelos reales y modelos mentales”. Anales de Geografía de la Universidad Complutense. Madrid. Nº18. Pp. 13-35

Brenner, N. (2003), "La formación de la ciudad global y el reescalamiento del espacio del Estado en la Europa Occidental post-fordista", Revista EURE, N.86, Santiago, V.29., , en: Narodowski, P (2007), "La Argentina pasiva Desarrollo e instituciones más allá de la modernidad", Cap 4, Ed. Prometeo.

Castells, M. (2001) “Internet y la sociedad red”, La Factoría, febrero-septiembre: 14-15.

Cavarozzi, M. 2005. “Experiencias municipales y provinciales en la gestión del desarrollo rural”, mimeo, RIMISP.

Conti (2000), “Geografía económica. Teorie e metodi”, Milán, Utet. che Italiane. En: Narodowski P. y Campoli N.(2005), "Construir espacios innovativos: La experiencia del trabajo de la "Confederazione Nazionale Artigianato" con los habitantes de guantes de

Napoli", Revista REDALYC, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Daughters, R. (1998), “Introducción”. En: La ciudad del siglo XXI. E. Rojas y R. Daughters (ed.), pp. 1-9. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, en: Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias, DNCFP. (1999), “10 años en la relación fiscal Nación, Provincias y Municipios”, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Buenos Aires

García Delgado, D. (1997a). Presentación. En: Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Local, Municipio y Sociedad Civil en Argentina. D. García Delgado (ed.), pp. 7-11. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, en Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Garofoli G. (1983), Industrializzazione diffusa in Lombardia, Irer - Franco Angeli Editore, Milano (2ª ediz. Iuculano, Pavia, 1995)

Garofoli G. (1989), Industrial districts: Structure and Transformation, in «Economic Notes», n. 1, pp. 37-54

Garofoli G. (1992), Endogenous Devolopment and Southerne Europe, Avebury, Aldershot (UK). En Garófoli, Gioacchino. “Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina”. En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.

Garofoli G. (2002), Local development in Europe – Theoretical models and international comparisons, in «European Urban and Regional Studies» 9 (3), pp. 225-239. En, Garófoli, G. “Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina”. En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.

Garofoli G. (2003), Sviluppo locale e “governance”, in AA.VV., Governance e sviluppo territoriale, Quaderni Formez, n. 11

Garofoli, G. (mayo 2009), “Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina”. En: Seminario URB AL III. San José. 4-7

Ituruburu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Kantis, H. (2009), “Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo”. Banco Interamericano de Desarrollo.

Madoery, O. (1997), “La gestión estratégica del desarrollo en el área del Gran Rosario”. En: Hacia un nuevo modelo de gestión local, Municipio y Sociedad Civil en Argentina. D. García Delgado (ed.), pp. 155-186. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, en: Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Manzanal (2006), "Descentralización y Municipios en Argentina. Contrastes y contradicciones*", Revista Crítica en Desarrollo. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales Nº 1, primer semestre 2006 ISSN 1851-4472, P.37-60, Buenos Aires.

Narodowski, P. (2007), “*La Argentina pasiva*: desarrollo, subjetividad, instituciones, más allá de la modernidad”, Ed. Prometeo

Narodowski, P. (2008), "Una educación para el desarrollo", Revista Aula y Andamios, Nº 2

Quetglas, F. (2016), “Capitulo 1. ideas útiles para los gobiernos locales”. En, Ministerio de Producción. Presidencia de la Nación. (2016). "Ciudades para Emprender. Guía de apoyo para Gobiernos Locales". Sría de Emprendedores y de la PYME.

Rullani, E. (1997), “Piú locale e piú globale: verso una economia postfordista delterritorio”, en Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), La dinamica dei sistemiproduttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche, Milán, Franco Angeli Editora,pp. 145-174, en en:

Narodowski P. y Campoli N.(2005), "Construir espacios innovativos: La experiencia del trabajo de la "Confederazione Nazionale Artigianato" con los habitantes de guantes de Napoli", Revista REDALYC, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Smulovitz, C. y Clemente, A. 2004. "Descentralización, sociedad civil y gobernabilidad democrática en Argentina", Clemente, A. y Smulovitz, C., comp. Descentralización, políticas sociales y participación democrática en Argentina, 14ª ed., IIED, Buenos Aires.

Stöhr W.B. (1981), Development From Below: The Bottom-Up and Periphery-Inward Development Paradigm, in Stöhr W.B. e Taylor D.R.F. (a cura di), Development From Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Development Countries, J. Wiley&Sons Ltd., Chichester. En Garófoli, Gioacchino. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.

Vapñarsky, C. 2004. "Cuando el caos caracteriza la división oficial del territorio del Estado. A propósito de los municipios argentinos", Scripta Nova, Revista electrónica de Geografía y Ciencias sociales, VIII, 162,www.ub.es/geocrit/nova.htm , en Manzanal (2006) "Descentralización y Municipios en Argentina. Contrastes y contradicciones*", Revista Crítica en Desarrollo. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales Nº 1, primer semestre 2006 ISSN 1851-4472, P.37-60, Buenos Aires.

Vázquez Barquero A. (2002), Endogenous Development, Routledge, London and New York. En, Garófoli, Gioacchino. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.

# *EJE 11:*

# *Emprendimientos y pymes en regiones en desarrollo (con foco en América Latina)*

# EL ROL DEL GOBIERNO EN PYMES EN PAÍSES LATINOAMERICANOS EN DESARROLLO: EL CASO DE HONDURAS Y COSTA RICA

*KARLA ACEVEDO*

*UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO*

*(KARLASOLIMAR@GMAIL.COM)*

*JOSE M. ACOSTA*

*UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO*

*JOSE G. MONTAÑEZ*

*UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son un elemento clave para el desarrollo económico de un país. Las PYMES constituyen un sector muy diverso, el cual incluye empresas de los sectores agrícola, manufactura y servicios, así como diversos mercados, desde urbanos, rurales, nacionales, regionales, hasta internacionales (Monge, Alfaro & Alfaro, 2005). Al momento, no existe una definición específica de las PYMES. Sin embargo, algunos autores las definen como empresas que emplean menos de cien trabajadores yque constituyen el mayor número de empresas en cualquier economía (Monge, Alfaro & Alfaro, 2005).

Esta investigación es una exploratoria cualitativa enfocada en descripción. La misma pretende encontrar cómo es el gobierno como ente facilitador a las personas al momento de desarrollar o crear PYMES. Se seleccionaron dichos países, ya que, según el indicador económico Producto Interno Bruto se encuentran en pleno desarrollo económico. Además, en el caso particular de Costa Rica, se estima que el 98.2 % de las empresas emplean menos de cien trabajadores, siendo la mayoría (78.3 %)

microempresas con menos de 5 empleados; mientras que en el caso de Honduras el 98 % de sus firmas se consideran microempresas (menos de 10 empleados) y un 2 % pequeñas empresas (menos de 50 empleados) (Monge, Alfaro & Alfaro, 2005). Por tanto, estos países tienen gran presencia de PYMES en su comercio.

## OBJETIVO

Determinar si el gobierno juega un papel de facilitador en la creación y desarrollo de las PYMES en Honduras y Costa Rica.

## APLICACIÓN

Esta investigación tiene como fin reconocer y recomendar aquellas acciones favorables del gobierno para las PYMES y lo desfavorable que no sea utilizado en los demás países.

## HIPÓTESIS

El gobierno de Honduras y Costa Rica juegan un papel de facilitador en la creación y desarrollo de las PYMES.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Existen leyes que faciliten la creación de PYMES en Costa Rica y Honduras?

¿Existen leyes que faciliten el desarrollo de PYMES en Costa Rica y Honduras?

¿Existen páginas de internet que ayuden en la creación y desarrollo de PYMES en Honduras y Costa Rica?

¿Los trámites de permisos para la creación de PYMES en Honduras y Costa Rica puedes ser realizados en su totalidad o en su mayoría a través de internet?

¿Existen incentivos para la creación de PYMES en Costa Rica y Honduras?

## FUENTES DE DATOS

Para realizar esta investigación exploratoria, se utilizarán fuentes de datos secundarias que ayuden a contestar la pregunta de investigación. Los datos estadísticos

sobre el indicador económico (Producto Interno Bruto) fueron extraídos de la base de datos de El Banco Mundial.

La selección de esta fuente se realizó en base a que, actualmente muestra ser la más completa en el listado de indicadores económicos y cuenta con gran prestigio mundial y credibilidad. Además, se utilizarán otras fuentes de datos como páginas de internet oficiales de las PYMES en Honduras, páginas de internet gubernamentales y sobre leyes en los países a estudiar.

## METODOLOGÍA

A través del análisis de datos de indicadores económicos, analizaremos la situación económica de Honduras y Costa Rica y de sus PYMES. Analizaremos las leyes establecidas que afectan a estas empresas para determinar si es de forma positiva o negativa. Además, investigaránlas distintas páginas de internet gubernamentales.De esta forma determinaremos si el gobierno está siendo eficiente, proactivo ante el desarrollo de las PYME y si están favoreciendo al mayor sector empresarial de sus países.

## LEYES Y DATOS SOBRE PYME EN COSTA RICA

El gobierno tiene una fuerte campaña y gran estrategia para fomentar y ayudar a las PYME, creando una página de internet para facilitar el acceso a los programas, servicios, herramientas y trámites del gobierno. La página de internet del gobierno de Costa Rica es www.pyme.go.cr. La principal ventaja de esta página y la ventaja competitiva que tiene el pueblo costarricense es que dentro de la misma tienen todos los documentos relacionados a las PYME. Ahí se encuentran desde las normativas que las rigen hasta poder registrarse. Algunos de los documentos a encontrarse son: Registro de Empresas PYME, Registro de Red Nacional de Incubadoras, Registro Perfil de Emprendedores, Certificación PYME, Perfil de la Empresa de Oferta Local, Perfil de Empresa, Inscripción ante Tributación Directa, Póliza de Riesgo, Formulario Propuesta

de Proyecto PROPYME, entre otros.Los gobiernos tanto de Costa Rica como de Honduras han cimentado sus desarrollos a las PYME debido a que estas cada día aportan más al PIB del país. La agilidad de los servicios gubernamentales favorece a todo el sector empresarial.

La digitalización de formularios y sistemas gubernamentales electrónicos ha facilitado la gestoría de permisos y autorizaciones para el establecimiento de PYME. Zevallos 2006, expone en su investigación que la gestión gubernamental en los países latinoamericanos en estudio ha pasado de un primer lugar de importancia a un tercer y cuarto lugar, por lo que los esfuerzos gubernamentales para hacer más eficientes los sistemas están dando resultados. Por otra parte, el obstáculo que mayor relevancia se desprende del estudio es la falta de capital y administración efectiva.

El gobierno de Costa Rica cuenta con financiamiento para las PYME como el Sistema Banca para el Desarrollo (SBD), el fondo de Innovación (PROPYME), asesoría financiera y estudios de oferta de crédito. El gobierno de Costa Rica ayuda al comerciante en cuanto al mercado, exportación e importación y la venta de su producto al estado. Existen servicios para el desarrollo empresarial como: talleres, seminarios, fondos de innovación, eficiencia energética entre muchos otros programas que hacen a Costa Rica un paraíso para las PYME.

**LEYES Y DATOS SOBRE PYME EN HONDURAS**

Actualmente el gobierno mediante la creación de leyes y decretos, promueve herramientas como la delCentro de Servicios de Desarrollo Empresarial(2008) de INFOMIPYME (Red de Caja de Herramientas MIPYME) adscrito al Consejo Hondureño de Empresa Privada(COHEP) para el desarrollo de PYMES. Se estima que Honduras tienealrededor de 300,000 MIPYMESlas cuales empleaban a cerca de 760,000 personas.

Se calcula que cerca del 52 % son microempresas contrabajadores por cuenta propia y 51 % de los trabajadores son microempresas deentre 1 y 10 empleados; 2 % de

empresas.El 14 % de los trabajadores laboran en empresas de 11 a 50 empleados y el 0.5 % de las empresas y 16 % del empleocorresponde a empresas de entre 51 y 150 trabajadores.

De acuerdo a Kerkhoff (2002), los programas de promociónPYMES se han caracterizado por su aislamiento de las políticas económicas y productivas.Las PYMES tienden a un bajo nivel de asociación, lo que se traduce en una escasez de políticas dirigidas hacia este sector por parte del gobierno hondureño.En respuesta, el gobierno hondureño desarrolla la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, con el cual espera fomentar el desarrollo de la competitividad y productividad de las MIPYMES. Por otra parte, Honduras posee la Red de Micro finanzas de Honduras (REDMICROH) que representa la industria en la vida política, económica y social del país.

## CONCLUSIÓN

De acuerdo con Porter (1986) una de las cinco fuerzas son los competidores potenciales, la cual están en función de todas aquellas variables que se consideran barreras de entrada que se genera cuando un negocio está relacionado por el cliente como distinto a la competencia de manera que le proyecta un valor agregado. El gobierno de Honduras y Costa Rica toma solo el rol de facilitador en la creación y desarrollo de las PYMES. Según Fink & Kraus (2009) uno de los errores a los que se enfrentan frecuentemente PYME es el factor de minimizar costos con respecto a sueldos. En ambos países pueden comenzar los trámites para las PYMES por internet, aunque no se encontraron incentivos económicos para su estimulación con excepción de Costa Rica que ofrece financiamiento. Se entiende que las PYMES han sido importantes en el desarrollo económico de ambos países ya que su PIB está en crecimiento en gran parte debido a la gran cantidad de PYMES con el 72 % (Maradiaga 2014) de la población de

Honduras trabaja en una, el 46 % del PIB corresponde a las PYMES y existen 6,856 PYMES en Costa Rica.

**REFERENCIAS**

Amaya López, Osman A. & Macías Ruano, Mirta M. (2013). *Situación de las MIPYMES en*

*Honduras, retos y oportunidades en el siglo XXI.* Recuperado de http://www.lamjol.info/index.php/PC/article/view/1855/1662

González, K. (2 de noviembre de 2015). *EL distrito Central*

Fink, Matthias & Kraus, Sascha (2009). *The Management of Small and Medium Enterprises.* ISBN: 0-203-87175-8

Kerkhoff, Frans (2002). *Competitividad de las MIPYME en Honduras.* Recuperado de

http://www.forem.hn/Documentos/Competitividad%20MIPYME%20Honduras.pdf

LEY PARA EL FOMENTO Y DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO,

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Recuperado dehttp://www.poderjudicial.gob.hn/

CEDIJ/Leyes/Documents/Ley%20Fomento%20Competitividad%20Peque%C3%B1a%20y%20Mediana%20Empresa%20(10,3mb).PDF

López, Gladys & Tan, Hong (2011). *Impact Evaluation of Small and Medium Enterprise Programs in Latin America.* ISBN: 978-0-8213-8775-7

Maradiaga, J. (2014). *Las MIPYMES en Honduras.* Recuperado de http://www.latribuna.hn/2014/08/21/las-mipymes-en-honduras/

Meic. (2016). *Estado de Situación de las PYME en Costa Rica.* Recuperado de http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/pymes/informe.pdf

Monge Gonzalez, R., Alfaro-Azofeifa, C., & Alfaro-Chamberlain, J. (2005). TICs en las PYMES de Centroame ´rica: impacto de la adopcio ´n de las tecnologi ´as de la información y la comunicacio´n en el desempen˜o de las empresas. Cartago, Costa Rica: International Development Research Centre.

Olmedo Carranza, Bernardo (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina.*

*Entre avances innovadores y desafíos institucionales.*ISSN: 0301-7036

Porter, Michael (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business Press.

Porter, Michael (2011). *The Competitive Advantage of Nations.*Recuperado de https://books.google.com.pr/books?id=CqZzxAxBpfEC&printsec=frontcover&dq=porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwpLf2upPUAhUGLSYKHUETBhsQ6AEIJjAA#v=onepage&q=porter&f=false

World Bank. (N.d). What we do?, Consultado el 2 de febrero de 2016,

http://www.worldbank.org/en/about/what-we-do

Zevallos, Emilio V. (2006). *Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresasen américa latina.* ISSN 1815-6592 Accession Number: 22786808

**APÉNDICE**

**DATOS**

A continuación, se presentan los datos del indicador económico utilizado, desde el año 2006 al 2015: Por ciento de Crecimiento per cápita del Producto Interno Bruto.

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Costa Rica | 5.72 | 6.67 | 3.23 | -2.26 | 3.63 | 3.06 | 3.58 | 0.91 | 1.86 | 2.66 |
| Honduras | 4.63 | 4.30 | 2.42 | -4.06 | 2.06 | 2.23 | 2.58 | 1.31 | 1.62 | 2.18 |

Cantidad de PYME registradas (PYME activas ) en el SIEC . Según subsector productivo y tamaño en Costa Rica Año 2015

| Sector/Tamaño | Micro | Pequeña | Mediana | Total |
|---|---|---|---|---|
| Artesanía Manufactura | 29 | 1 | | 30 |
| Artesanía Servicios | 3 | 2 | | 5 |
| Comercial | 1.192 | 596 | 182 | 1.970 |
| Industria Manufacturera | 598 | 188 | 53 | 839 |
| Tecnologías de Información | 215 | 68 | 19 | 302 |
| Servicios | 2.537 | 863 | 206 | 3.606 |
| Turismo | 73 | 29 | 2 | 104 |
| Total | 4.647 | 1.747 | 462 | 6.856 |

Fuente: SIEC. DIGEPYME. MEIC. 2016

| Country Name | Series Name | Time | Value |
|---|---|---|---|
| Honduras | Population, total | 1967 | 2486288 |
| Honduras | Population, total | 1968 | 2552200 |
| Honduras | Population, total | 1969 | 2620014 |
| Honduras | Population, total | 1970 | 2691309 |
| Honduras | Population, total | 1971 | 2766444 |
| Honduras | Population, total | 1972 | 2845260 |
| Honduras | Population, total | 1973 | 2928190 |
| Honduras | Population, total | 1974 | 3015606 |
| Honduras | Population, total | 1975 | 3107735 |
| Honduras | Population, total | 1976 | 3204883 |
| Honduras | Population, total | 1977 | 3306988 |
| Honduras | Population, total | 1978 | 3413426 |
| Honduras | Population, total | 1979 | 3523283 |
| Honduras | Population, total | 1980 | 3635862 |
| Honduras | Population, total | 1981 | 3750843 |
| Honduras | Population, total | 1982 | 3868296 |
| Honduras | Population, total | 1983 | 3988371 |
| Honduras | Population, total | 1984 | 4111369 |
| Honduras | Population, total | 1985 | 4237436 |
| Honduras | Population, total | 1986 | 4366401 |
| Honduras | Population, total | 1987 | 4497875 |
| Honduras | Population, total | 1988 | 4631491 |
| Honduras | Population, total | 1989 | 4766802 |
| Honduras | Population, total | 1990 | 4903363 |
| Hond | Population, total | 1991 | 5041050 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| uras | | | |
| Hond uras | Population, total | 1992 | 5179557 |
| Hond uras | Population, total | 1993 | 5318042 |
| Hond uras | Population, total | 1994 | 5455481 |
| Hond uras | Population, total | 1995 | 5591136 |
| Hond uras | Population, total | 1996 | 5724587 |
| Hond uras | Population, total | 1997 | 5855946 |
| Hond uras | Population, total | 1998 | 5985675 |
| Hond uras | Population, total | 1999 | 6114534 |
| Hond uras | Population, total | 2000 | 6243080 |
| Hond uras | Population, total | 2001 | 6371304 |
| Hond uras | Population, total | 2002 | 6499001 |
| Hond uras | Population, total | 2003 | 6626304 |
| Hond uras | Population, total | 2004 | 6753352 |
| Hond uras | Population, total | 2005 | 6880181 |
| Hond uras | Population, total | 2006 | 7007029 |
| Hond uras | Population, total | 2007 | 7133737 |
| Hond uras | Population, total | 2008 | 7259470 |
| Hond uras | Population, total | 2009 | 7383098 |
| Hond uras | Population, total | 2010 | 7503875 |
| Hond uras | Population, total | 2011 | 7621414 |
| Hond uras | Population, total | 2012 | 7736131 |
| Hond uras | Population, total | 2013 | 7849059 |
| Hond uras | Population, total | 2014 | 7961680 |
| Hond uras | Population, total | 2015 | 8075060 |
| Hond uras | Population, total | 2016 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1967 | 2.621119967 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1968 | 1.4486812 1 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1969 | 2.605168305 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1970 | 4.445575283 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1971 | -2.777540089 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1972 | 3.864523836 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1973 | 5.345805013 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1974 | 14.77894343 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1975 | 6.384800923 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1976 | 8.532189127 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1977 | 12.19947972 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1978 | 5.061396014 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1979 | 11.48799251 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1980 | 13.21167193 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1981 | 7.164493909 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1982 | 4.432130371 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1983 | 6.964269905 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1984 | 3.372553192 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1985 | 5.248469672 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1986 | 3.892689378 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1987 | 2.83032666 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1988 | 6.482063552 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1989 | 7.074939365 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1990 | 21.20055873 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1991 | 26.02834035 |
| Honduras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1992 | 9.1022142 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| uras | | | 39 |
| Hond | | | 13.608334 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1993 | 57 |
| Hond | | | 28.886742 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1994 | 34 |
| Hond | | | 24.879072 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1995 | 33 |
| Hond | | | 22.924776 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1996 | 39 |
| Hond | | | 22.279685 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1997 | 73 |
| Hond | | | 11.628662 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1998 | 61 |
| Hond | | | 11.560254 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1999 | 21 |
| Hond | | | 30.819759 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2000 | 26 |
| Hond | | | 8.0843493 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2001 | 8 |
| Hond | | | 5.1319399 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2002 | 22 |
| Hond | | | 5.7597407 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2003 | 67 |
| Hond | | | 6.4519838 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2004 | 52 |
| Hond | | | 7.2791641 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2005 | 58 |
| Hond | | | 5.3486634 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2006 | 65 |
| Hond | | | 6.6255071 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2007 | 68 |
| Hond | | | 7.7905136 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2008 | 39 |
| Hond | | | 7.6537324 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2009 | 23 |
| Hond | | | 4.6760432 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2010 | 95 |
| Hond | | | 7.8072052 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2011 | 37 |
| Hond | | | 3.5797874 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2012 | 26 |
| Hond | | | 1.3740305 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2013 | 19 |
| Hond | | | 5.5274748 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2014 | 37 |
| Hond | | | 6.2998205 |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2015 | 33 |
| Hond | | | |
| uras | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2016 | |
| Hond | | | |
| uras | GDP (current US$) | 1967 | 598100000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Honduras | GDP (current US$) | 1968 | 646800000 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1969 | 668000050 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1970 | 723000000 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1971 | 731000000 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1972 | 802999950 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1973 | 912499950 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1974 | 1034500000 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1975 | 1124000000 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1976 | 1347999950 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1977 | 1669499950 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1978 | 1929499950 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1979 | 2251499950 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1980 | 2566000050 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1981 | 2819500000 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1982 | 2903500050 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1983 | 3076999950 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1984 | 3319000000 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1985 | 3639499950 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1986 | 3808500050 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1987 | 4152499950 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1988 | 3970386266 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1989 | 3563448310 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1990 | 3048881323 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1991 | 3068444712 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1992 | 3419487441 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1993 | 348199076 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| uras | | | 1 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1994 | 3432356579 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1995 | 3911053180 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1996 | 4034037162 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1997 | 4663193916 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1998 | 5202215657 |
| Honduras | GDP (current US$) | 1999 | 5372543554 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2000 | 7103529494 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2001 | 7565877534 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2002 | 7775075858 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2003 | 8140282680 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2004 | 8772170427 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2005 | 9672027224 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2006 | 1084172335 4 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2007 | 1227549395 9 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2008 | 1378972721 0 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2009 | 1448613741 4 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2010 | 1572964491 0 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2011 | 1758809715 0 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2012 | 1840053897 0 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2013 | 1837217361 1 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2014 | 1938095875 9 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2015 | 2042096714 9 |
| Honduras | GDP (current US$) | 2016 | |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1967 | |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1968 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1969 | |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1970 | |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1971 | |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1972 | |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1973 | |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1974 | -12550000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1975 | -28050000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1976 | -57100000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1977 | -67950000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1978 | -84300000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1979 | -118900000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1980 | -151900000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1981 | -151500000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1982 | -200250371 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1983 | -150100000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1984 | -175850000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1985 | -188149221.4 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1986 | -209099316.1 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1987 | -232740736.7 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1988 | -231321878.2 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1989 | -237566491.1 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1990 | -236800000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1991 | -246100000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1992 | -282000000 |
| Honduras | Net primary income (BoP, current US$) | 1993 | -198700000 |
| Hond | Net primary income (BoP, current | 1994 | - |

| | | | |
|---|---|---|---|
| uras | US$) | | 214100000 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 1995 | -225900000 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 1996 | -230800000 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 1997 | -211800000 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 1998 | -204100000 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 1999 | -155200000 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2000 | -214936100 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2001 | -257772221.3 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2002 | -301166440.4 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2003 | -361849892.5 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2004 | -451202509.8 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2005 | -473612294.6 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2006 | -536759579.4 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2007 | -395241605.4 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2008 | -520798450.7 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2009 | -631505818.6 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2010 | -727304544.4 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2011 | -974034506.4 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2012 | -1265538325 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2013 | -1353038486 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2014 | -1321514008 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2015 | -1380243189 |
| Hond uras | Net primary income (BoP, current US$) | 2016 | |
| Costa Rica | Population, total | 1967 | 1694711 |
| Costa Rica | Population, total | 1968 | 1746870 |
| Costa Rica | Population, total | 1969 | 1798315 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Costa Rica | Population, total | 1970 | 1848873 |
| Costa Rica | Population, total | 1971 | 1898366 |
| Costa Rica | Population, total | 1972 | 1947048 |
| Costa Rica | Population, total | 1973 | 1995744 |
| Costa Rica | Population, total | 1974 | 2045580 |
| Costa Rica | Population, total | 1975 | 2097410 |
| Costa Rica | Population, total | 1976 | 2151492 |
| Costa Rica | Population, total | 1977 | 2207727 |
| Costa Rica | Population, total | 1978 | 2266153 |
| Costa Rica | Population, total | 1979 | 2326708 |
| Costa Rica | Population, total | 1980 | 2389309 |
| Costa Rica | Population, total | 1981 | 2454127 |
| Costa Rica | Population, total | 1982 | 2521163 |
| Costa Rica | Population, total | 1983 | 2589932 |
| Costa Rica | Population, total | 1984 | 2659772 |
| Costa Rica | Population, total | 1985 | 2730231 |
| Costa Rica | Population, total | 1986 | 2800986 |
| Costa Rica | Population, total | 1987 | 2872214 |
| Costa Rica | Population, total | 1988 | 2944560 |
| Costa Rica | Population, total | 1989 | 3018953 |
| Costa Rica | Population, total | 1990 | 3095994 |
| Costa Rica | Population, total | 1991 | 3175654 |
| Costa Rica | Population, total | 1992 | 3257463 |
| Costa Rica | Population, total | 1993 | 3341005 |
| Costa Rica | Population, total | 1994 | 3425692 |
| Costa | Population, total | 1995 | 3510925 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Rica | | | |
| Costa Rica | Population, total | 1996 | 3596733 |
| Costa Rica | Population, total | 1997 | 3682725 |
| Costa Rica | Population, total | 1998 | 3767369 |
| Costa Rica | Population, total | 1999 | 3848725 |
| Costa Rica | Population, total | 2000 | 3925450 |
| Costa Rica | Population, total | 2001 | 3996800 |
| Costa Rica | Population, total | 2002 | 4063208 |
| Costa Rica | Population, total | 2003 | 4125970 |
| Costa Rica | Population, total | 2004 | 4187039 |
| Costa Rica | Population, total | 2005 | 4247843 |
| Costa Rica | Population, total | 2006 | 4308790 |
| Costa Rica | Population, total | 2007 | 4369465 |
| Costa Rica | Population, total | 2008 | 4429506 |
| Costa Rica | Population, total | 2009 | 4488261 |
| Costa Rica | Population, total | 2010 | 4545273 |
| Costa Rica | Population, total | 2011 | 4600487 |
| Costa Rica | Population, total | 2012 | 4654148 |
| Costa Rica | Population, total | 2013 | 4706433 |
| Costa Rica | Population, total | 2014 | 4757606 |
| Costa Rica | Population, total | 2015 | 4807850 |
| Costa Rica | Population, total | 2016 | |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1967 | 2.277800689 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1968 | 2.075608173 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1969 | 4.482953466 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1970 | 7.317473448 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1971 | 2.443549732 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1972 | 6.413089159 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1973 | 14.84042115 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1974 | 23.2130267 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1975 | 24.54088983 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1976 | 16.60178169 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1977 | 16.93877814 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1978 | 7.908481526 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1979 | 9.149968225 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1980 | 18.82958004 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1981 | 41.10214862 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1982 | 84.17188941 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1983 | 62.92585359 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1984 | 17.88360695 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1985 | 17.18355306 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1986 | 19.28795605 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1987 | 12.23372221 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1988 | 20.73304659 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1989 | 15.34238231 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1990 | 17.11317439 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1991 | 26.26193005 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1992 | 19.69187368 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1993 | 10.37726162 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1994 | 15.65798565 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1995 | 21.21805805 |
| Costa | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1996 | 15.258115 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Rica | | | 75 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1997 | 14.605614 38 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1998 | 12.148905 27 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 1999 | 11.401011 81 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2000 | 9.5186219 77 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2001 | 9.7590264 11 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2002 | 9.8610030 05 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2003 | 10.722536 49 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2004 | 13.445875 54 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2005 | 13.103092 56 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2006 | 13.037498 45 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2007 | 10.535278 28 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2008 | 11.417693 01 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2009 | 9.8272984 53 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2010 | 6.5708131 09 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2011 | 4.5483917 46 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2012 | 4.3558729 92 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2013 | 4.0180566 97 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2014 | 5.7138837 79 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2015 | 3.3125872 32 |
| Costa Rica | Inflation, GDP deflator (annual %) | 2016 | |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1967 | 699456618 .9 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1968 | 773841494 .3 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1969 | 853630203 .8 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1970 | 984830158 .5 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1971 | 107715290 2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1972 | 1238251696 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1973 | 1528916185 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1974 | 1666544754 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1975 | 1960863466 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1976 | 2412555426 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1977 | 3072427013 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1978 | 3523208810 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1979 | 4035519323 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1980 | 4831447001 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1981 | 2623807074 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1982 | 2606621255 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1983 | 3976453967 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1984 | 4593908719 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1985 | 4796628461 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1986 | 5477895475 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1987 | 5841132962 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1988 | 6063759371 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1989 | 6866402028 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1990 | 7403457319 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1991 | 7168999428 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1992 | 8528593084 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1993 | 9537297507 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1994 | 10432619390 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1995 | 11513472694 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1996 | 11618286553 |
| Costa | GDP (current US$) | 1997 | 125520713 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Rica | | | 67 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1998 | 136174054 20 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 1999 | 141956234 25 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2000 | 149495145 85 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2001 | 159133633 35 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2002 | 165047954 53 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2003 | 171958675 40 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2004 | 185297679 34 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2005 | 199521564 75 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2006 | 226004318 78 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2007 | 267438742 87 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2008 | 306129328 03 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2009 | 305623611 52 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2010 | 372686353 29 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2011 | 422626978 54 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2012 | 464731282 37 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2013 | 496397379 74 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2014 | 501676232 90 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2015 | 541368340 91 |
| Costa Rica | GDP (current US$) | 2016 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1967 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1968 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1969 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1970 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1971 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1972 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1973 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1974 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1975 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1976 | |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1977 | -75000000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1978 | -107500000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1979 | -143300000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1980 | -212100000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1981 | -302002533.4 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1982 | -368600000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1983 | -328900000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1984 | -307803890.3 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1985 | -275810000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1986 | -270900000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1987 | -289930000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1988 | -342600000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1989 | -369600000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1990 | -232700000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1991 | -173900000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1992 | -202600000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1993 | -225400000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1994 | -128400000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1995 | -225500000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1996 | -184240000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1997 | -248960000 |
| Costa | Net primary income (BoP, current | 1998 | - |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Rica | US$) | | 468510000 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 1999 | -1821627431 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2000 | -688764634.4 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2001 | -734098287.1 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2002 | -762507447 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2003 | -797070005.9 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2004 | -787913976.2 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2005 | -753314832.3 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2006 | -660555608.8 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2007 | -687366055.5 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2008 | -588624833 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2009 | -1001178033 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2010 | -1186188386 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2011 | -1418127186 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2012 | -1455699163 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2013 | -1828081965 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2014 | -2061644795 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2015 | -2375809166 |
| Costa Rica | Net primary income (BoP, current US$) | 2016 | |

Data from Database: Indicadores del desarrollo mundial
Last Updated: 04/27/2017

# A IMPORTÂNCIA DAS INCUBADORAS DE PROJETOS NO AMBIENTE ACADÊMICO A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE NEGÓCIOS SEBRAE-SP ALENCAR BURTI

*ADRIANO ALBERTIN*

*MESTRANDO EMADMINISTRAÇÃODA FACAMP E CONSULTOR DE NEGÓCIOS DA ESCOLA DE NEGÓCIOS DO SEBRAE SP ALENCAR BURTI*

*(ADRIANOA@SEBRAESP.COM.BR)*

*ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES*

*MESTRANDA EM ADMINISTRAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS NA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE E CONSULTORA DE NEGÓCIOS DA ESCOLA DE NEGÓCIOS DO SEBRAE SP ALENCAR BURTI*

*(ELISABETESF@SEBRAESP.COM.BR)*

**RESUMO**

A proposta deste relato é apresentar a experiência da Incubadora de Projetos da Escola de Negócios do SebraeSP Alencar Burti, criada com o objetivo de atender aos alunos da Fatec Sebrae e Etec Sebrae, como também, atender projetos oriundos do ecossistema empreendedor. As atividades iniciaram-se em outubro de 2014 e neste período tivemos algumas experiências relevantes. Apresentamos neste relato, 02 casos de sucesso ( anexo 05). Entende-se que há metodologias e atividades que foram importantes neste processo de desenvolvimento e validação, no contexto da área de gestão para a criação e desenvolvimento do modelo de negócio.

## CONTEXTUALIZAÇÃO

## AS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS E A FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES.

Endeavor Brasil[43] e Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas - Sebrae (2014) apresentaram um panorama dos jovens universitários e o empreendedorismo nas universidades brasileiras. O estudo aponta que 58% dos entrevistados pensam em empreender com um novo negócio, e que 11,2% dos jovens universitários já são empreendedores e. destes, 57% pensam em empreender novamente. Aborda ainda, as principais fontes de apoio aos estudantes para empreender, e aponta uma grande variação na avaliação de alunos quanto ao apoio oferecido pelos cursos. O ambiente de algumas universidades já é consideradoum espaço de intercâmbio de ideias, conhecimento, experiências e possibilidades de conexão entre a teoria e prática. Os alunos apontaram que as experiências em participar de diferentes atividades como as empresas juniores, incubadoras, palestras e projetos de extensão universitária, são excelentes espaços para a formação do aluno em empreendedorismo (ENDEAVOR, 2013).

Outro estudo que, trata o empreendedorismo no contexto universitário é o do SEBRAE-SP, realizado pelo prof. Hashimoto, que traz um importante mapeamento dos Centros de Empreendedorismo no Brasil e um comparativo com centros de empreendedorismo de diferentes países no mundo.

Outros estudos, como o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – que tem como objetivo compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países – destacam o papel dos indivíduos que estão à frente dos empreendimentos, ou seja, os empreendedores. Neste sentido,estudos apontama relação direta e positiva entre

---

Elisabete dos Santos Fernandes é Mestranda em Administração de Novos Negócios na Universidade Presbiteriana Mackenzie e Consultora de Negócios da

educação e empreendedorismo, considerando que um ecossistema empreendedor desenvolvido está atrelado a uma forte cultura empreendedora, e esta é consequência de diferentes fatores que passam principalmente pelas universidades.

## A CRIAÇÃO DA ESCOLA DE NEGÓCIOS SEBRAE SP ALENCAR BURTI

A Escola de Negócios Sebrae SP Alencar Burti, é uma parceria desenvolvida com o Centro Paula Souza, autarquia do Governo do Estado de São Paulo, com mais de 40 anos de atuação, oferecendo cursos técnicos (18 meses), tecnológicos (3 anos) e ensino médio integrado ao técnico (3 anos). Com esta parceria foram criadas a **Etec Sebrae** com os cursos técnico, médio integrado ao técnico e a **Fatec Sebrae** com os cursos de Tecnólogo Gestão de Negócios e Inovação e deMarketing.

## JUSTIFICATIVAS

Na identificação de novas estratégias de educação empreendedora o SEBRAE-SP busca auxiliar empreendedores a encontrar a melhor maneira de empreender e, consequentemente, de aumentar o desenvolvimento econômico e a inclusão social.

Os dados das pesquisas apontados acima são reveladores da importância, mas fundamentalmente da relevância, do investimento de recursos na educação para empreendedores, especialmente naquela que pode melhorar seus níveis de escolaridade.

A ação direta do Sebrae SP na Escola de Negócios se organiza pelo Núcleo Sebrae SP de Empreendedorismo (NSE), composto de 07 consultores que atuam permanentemente na Escola com mentorias e consultorias que apoiem o desenvolvimento da ideia de negócio, ou a melhoria em gestão dos negócios já consolidados.

Por meio do NSE, são disponibilizados espaços especialmente criados para que os alunos desenvolvam sua criatividade, poder de inovação e cooperação em ações empreendedoras e geração de negócios inovadores. O NSE possui diferentes atividades que compõem distintas frentes de atuação.

## OBJETIVO

## INCUBADORA DE PROJETOS

Além dos cursos, oficinas e mentoria aos projetos e negócios dos alunos o projeto da Escola de Negócios SEBRAESP Alencar Burti incluía, em seu escopo, a criação de uma incubadora de projetos em conjunto com um programa de incubação, para apoiar empreendedores da comunidade, selecionando ideias e projetos de negócios nascentes e inovadores. A Incubadora de Projetos iniciou as atividades no 2º semestre de 2014, oferecendo manutenção e nutrientes para fortalecer esse ambiente e contribuir no desenvolvimento dos projetos de negócios e seus empreendedores (anexo 03).Após inscrição e seleção, um total de 15 projetos iniciaram o programa (anexo 01). Nota-se o crescimento considerável de inscrições no segundo ciclo, demonstrando que há uma demanda não atendida por projetos como o desenvolvido pela Escola de Negócios do SebraeSP.

Além disso, a abertura do processo para projetos externos, foi um fator diferencial para a motivação das equipes e da evolução das ideias,em virtude de um ambiente mais dinâmico e multidisciplinar,exercendo um papel importantíssimo para este desenvolvimento. Esta sinergia de pessoas e ideias propiciou novas parcerias em diferentes atividades, como por exemplo, desenvolvimento de software e sites e novas ideias de negócios.

As atividades da Incubadora são conduzidas por um corpo de consultores internos e da rede do Sebrae SP que aplicam as soluções educacionais desenvolvidas pelo SEBRAE SP: Oficinas de Equipes, Liderança, modelo de negócios pessoal, modelagem de negócios, finanças, desenvolvimento pelo cliente, ferramentas de validação, *pitch*, por exemplo. Além das Rodadas de mentoria e bate papo com empreendedores e o acompanhamento paralelo das mentorias pontuais com os consultores especialistas (anexo 02).

## CONCLUSÃO PRELIMINAR

A importância do apoio ao desenvolvimento das ideias de negócios no âmbito educacional é o desafio da Incubadora de Negócios SebraeSPAlencar Burti. Analisando o cenário ainda incipiente de projetos no primeiro ciclo,a experiência inicial de atender somente os projetos internos apresentou-se como limitante para o aprimoramento dos empreendedores e seus projetos. Então,no segundo ciclo, partiu-separa a abertura à incubação de projetos externos. A partir da entrada de equipes externas ao ambiente da escola, alavancaram-se as oportunidades de parcerias entre os participantes. Houve mais discussão e aprimoramento dos projetos, gerando sinergia, e a experiência foi muito enriquecedora, que vem se aprimorando nos ciclos seguintes.

Novas soluções educacionais vem sendo pesquisadas e incluímos no 5º ciclo a figura do padrinho, sendo que cada consultor do grupo de consultores do NSE apadrinha projetos em toda a fase de incubação; estes padrinhos recorrem a mentorias a outros consultores quando os projetos estãocom necessidades específicas de conhecimento, no contexto de áreas de gestão para a criação e desenvolvimento do modelo de negócio.

## BIBLIOGRAFIA

Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras 2014 – Endeavor; Sebrae, 2016.

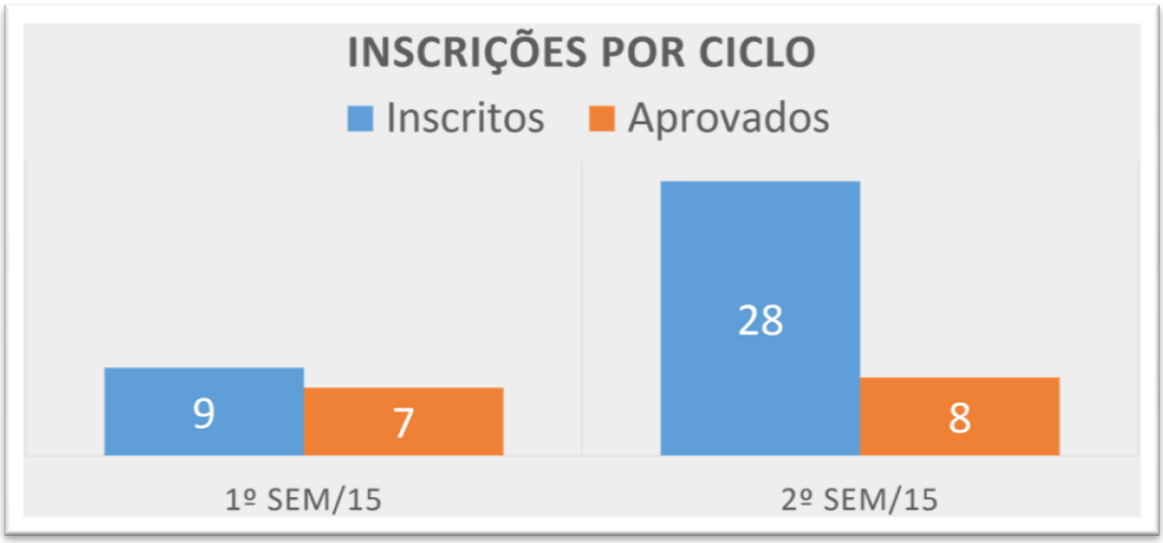
GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. Empreendedorismo no Brasil 2004: Sumário Executivo. Curitiba: SEBRAE, 2005.

HASHIMOTO, Marcos. Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas, caderno 4: Educação Empreendedora' do Sebrae.

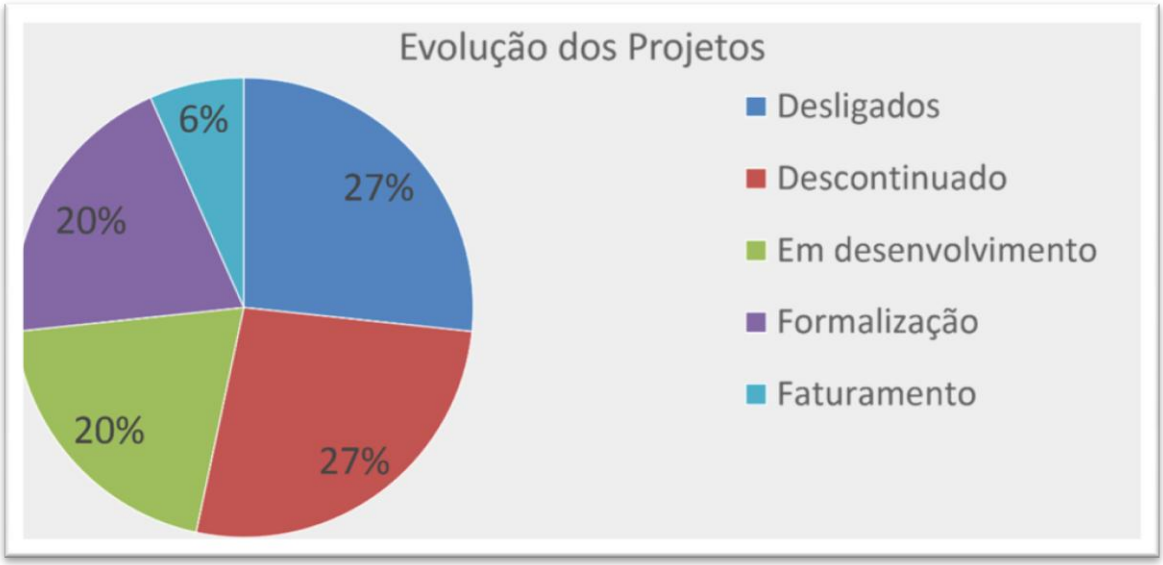
**Anexos**

Anexo 01

Análises do 1º. e 2º.  Ciclos




Fonte: do autor/ 1º e 2º Ciclos




Fonte: do autor/ 1º e 2º ciclos

Anexo 2

| CRONOGRAMA PRELIMINAR DE ATIVIDADES INCUBADORA 2017.1 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Encontro | Atividade | Atividades previstas | Data | Entregável | Prazo | |
| 1 | **Recepção / Integração** | Apresentação Projetos / Apresentação do Programa e Plano de Trabalho / Apresentação Escola e Consultores / Interação com ex Incubado / CESPEN | 17/mar | Plano de Trabalho | 31/mar | **Mentorias/Acompanhamento** |
| 2 | **Oficina - Qual Seu Modelo de Negócio Pessoal.** | Elaborar modelo de negócio pessoal. | 22/mar | Organização e Funções do time | 30/abr | |
| 3 | **Oficina - Pessoas e Times** | Entender a impostancia das pessoas e do time no projeto. | 29/mar | | | |
| 4 | **Oficina de Bases de Dados** | Utilizar tecnicas de pesquisa em bases de dados | 23/mar | | | |
| 5 | **Oficina de Liderança** | Avaliar a importancia da Liderança no projeto | 06/abr | | | |
| 6 | **Oficina Design Thinking 1/5** | Realização da Oficina: Entendimento do contexto | 13/abr | Modelo de Negócio - Canvas e Protótipo Funcional | 31/mai | |
| 8 | **Oficina Design Thinking 2/5** | Realização da Oficina: Exploração | 20/abr | | | |
| 9 | **Oficina Design Thinking 3/5** | Realização da Oficina: Ideação | 27/abr | | | |
| 10 | **Oficina Design Thinking 4/5** | Realização da Oficina: Prototipação / Validação | 06/mai | | | |
| 11 | **Oficina Design Thinking 5/5** | Realização da Oficina: Validação de Hipóteses / Modelagem de Negócio | 13/mai | | | |
| 12 | **Rodada de Apresentação** | Apresentação do desenvolvimento dos projetos | 20/mai | | | |
| 13 | **Desenvolvimento de Clientes 1/2** | Etapas do desenvolvimento de clientes | 27/mai | Se possível os primeiros clientes | | |
| 13 | **Desenvolvimento de Clientes 2/2** | Devolutivas dos clientes e do mercado | 07/jun | | | |
| 14 | **Oficina de Indicadores Financeiros e de Desempenho** | Estabelecer indicadores de desempenho para projeto | 14/jun | Plano Financeiro | 30/jun | |
| 15 | **Oficina de Introdução ao Valuation** | Avaliar métodos de valorização de empresas | 21/jun | | | |
| 16 | **Oficina de Pitch** | Criar apresentação do projeto de negócio | 29/jun | Pitch | 31/jul | |
| 17 | **Apresentação final** | Demo Day dos projetos incubados no ciclo 2017.1 | A definir | | | |

Cronograma de Atividades na Incubadora para o Ciclo 2017.1

Fonte: do autor

Anexo 03

Fotos do local

Fonte: dos autores

Anexo 04

Relatos de experiência apresentado pelos incubados

Cotabox

“Com a proposta de desenvolver um sistema para facilitar o processo em órgãos públicos cotação e compras na Receita Federal surge a ideia que foi submetidaao processo de incubação da Escola de Negócios Sebrae SP, onde permanecemos incubados do final de 2014 até meados de 2015.Apóso processo de validação da ideia com órgãos públicos, percebemos que o mercado público realmente apresenta necessidade de um sistema que ofereça soluções mais eficientes e eficazes no processo de compra, porém também se apresentavagrande dificuldade para conseguir entrar e atender esse público, por conta das burocracias governamentais e por práticas nebulosas encontradas em alguns órgãos. Dessa forma, partirmos para a validação em empresas privadas, onde obtivemos um retorno melhor, e grande aceitação do mercado. A partir das percepções obtidas no contato com o mercado, começamos a desenhar e desenvolver como deveria ser essa a solução.Partindo para o desenvolvimento, após algumas falhas e tentativas, conseguimos no início de 2016, montar um time para desenvolver o sistema; assim, começou-se o desenvolvimento do sistema, que teve sua primeira versão concluída em outubro de 2016, quando então foi colocada em testes em alguns clientes para mais uma etapa de validação.

Após estes testes realizados, ocorreram melhorias e ajustes do sistema, a solução foi lançadano mercado com a denominação de Cotabox.No início de 2017 iniciamos uma nova fase de vendas com sistema pronto e validado; uma equipe comercial é montada e, em 2 meses de operação, atingimos a marca de 300 usuários.A partir de abril de 2017 iniciaremos o desenvolvimento da 2ª versão da plataforma”.

Projeto: HowtoLab

"O HowtoLab vem como uma solução tecnológica para estes e outros desafios da área química: em forma de uma plataforma de vídeos nos quais os métodos padronizados são devidamente apresentados em uma linguagem visual e química, utilizando uma estética "how-to" inequívoca. Além disso, oferece um sistema de cotação de todos os reagentes e equipamentos específicos utilizados no vídeo.O HowtoLab surgiu em 2016 após a pivotagem de um projeto chamado "CompreCerto 17025", que era uma plataforma de cotação de produtos químicos. Em março de 2016 foi incubado no 3º Ciclo de Incubação da Escola de Negócios Alencar Burti. Em junho de 2016 foi finalista no 8º Concurso Acelera da FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.Durante o segundo semestre de 2016 foram feitas as validações com clientes e fornecedores. Foi feita parceria com o projeto Cotabox, também incubado na em, para o sistema de cotações dos insumos para laboratórios.O site foi contratado pela empresa Solut de alunas da Fatec Sebrae e tem prazo de entrega para 15/02/2017.O lançamento do HowtoLab está programado para Abril/2017 durante o II Congresso Online de Qualidade de Laboratórios

# AS PROEZAS DE UM CABOCLO SERTANEJO QUE EMPREENDE NO PEITO E NA RAÇA: O JEITINHO BRASILEIRO DE SER EMPREENDEDOR

*CLEICIANE BARROS DE OLIVEIRA*

*FACULDADE LUCIANO FEIJÃO*

*( CLEICIANNEB@GMAIL.COM)*

*ANTONIA MÁRCIA RODRIGUES SOUSA*

*FACULDADE LUCIANO*

*( FEIJÃO-FLF-PESQUISADORAMARCIARODRIGUES@GMAIL.COM)*

## INTRODUÇÃO

Este caso para ensino relata a trajetória de um microempreendedor, de 44 anos, que atua há mais 20 anos na comercialização de confecções em Sobral, uma cidade do interior do Ceará, localizada a 240 KM da capital Fortaleza. De origem humilde, deixou o sertão do Piauí aos dois anos de idade, com destino à casa dos avós maternos em Sobral/CE. Ele foi impelido pela precária situação financeira da família. Apesar da mudança, teve que trabalhar desde cedo, e, ainda naadolescência, começou seu próprio comércio de bijuterias. Observando outras potencialidades, resolveu finalizar o negócio de bijuterias e investir em um novo empreendimento no segmento de confecções. Inicialmente este comércio era realizado pelas ruas do centro da cidade, porém, em 1999, com a reestruturação de um centro comercial público, conhecido como Mercado Central, ele e outros feirantes foram realocados e passaram a ocupar aquele espaço, no qual proporcionou melhores condições de trabalho. Atualmente o microempreendedor encontra-se no impasse entre: expandir ou não expandir?

## SERTANEJO POR NASCIMENTO E POR CRIAÇÃO

Nascido no interior do Piauí, Francisco das Chagas é o caçula dos quatro filhos de Maria. Aos dois anos de idade, junto com o irmão mais velho, deixou para trás a mãe e os demais irmãos, fugindo da seca e da fome, einiciou uma nova vida com os avós maternos, em Sobral, cidade de grande expansão econômica e social, localizada à 240km da capital.

Trouxe, na mala, poucas roupas desgastadas,herdadas dos irmãos; entre os poucos passatempos, o único escolhidofoi um livro rasgado, escrito por José de Alencar, em 1875, com o título "O Sertanejo" escrito à mão, pois, de tão velho, nem a capa lhe restara. O pequeno Francisco adorava ouvir as façanhas de um sertanejo destemido, que lutava por seus ideais.

Durante a viagem, Francisco mantinha seu olhar fixo à janela, enquanto seu irmão relia um trecho do livro que descrevia toda aquela paisagem: "A chapada que os viajantes atravessavam nesse momento, tinha o aspecto desolado e profundamente triste que tomam aquelas regiões no tempo de seca. Dir-se-ia que por aí passou o fogo e consumiu toda a verdura, que é o sorriso dos campos [...] (ALENCAR, 1875, p. 14)."

Na nova moradia, sobre os cuidados de seus avós, Francisco recebera o afetuoso apelido de Caboquim, segundo eles, o menino "parece um príncipe maltrapilho, esse pirralho do sertão" (ALENCAR, 1875, p. 406). Esse foi o primeiro aspecto que distinguiu o pequeno sertanejo dos muitos "Franciscos do Brasil". Começara ainda menino na labutação. Aos cinco anos de idade comercializava picolés para complementar a renda da família, e em qualquer lugar que ia "O Sertanejo" estava sempre a lhe servir de companheiro e a todo momento tinha-lhe algo a assemelhar, principalmente em suas labutas: "O sol ainda ardentíssimo apesar dos anúncios do inverno, dardejava no céu do mais puro azul(ALENCAR, 1875, p.173)".

## A OPORTUNIDADE BATE À PORTA

As oportunidades começaram a aparecer para Caboquim quando, em 1980, uma de suas tias casou-se com um comerciante. A jovem recém casada não podia ter filhos, e decidiu adotar o sobrinho. Caboquim, deixando a casa dos avós, abandonou a venda de picolés, e passando a morar com os tios, aprendera o ofício da produção de bijuterias.

Em 1990, aos dezessete anos, iniciou seu primeiro negócio no ramo de bijuterias, como ambulante, comercializando nas ruas próximas ao mercado público. O negócio caminhava a passos lentos, os lucros eram pequenos, mas, apesar da desvalorização dos produtos, conseguiu conquistar uma pequena clientela. Mesmo com a baixa lucratividade do negócio, o dinheiro resultante do ofício era suficiente para um jovem solteiro.

Seu coração piauiense encantou-se por uma jovem sobralense em 1991, e, sempre que Caboquim encontrava a amada, fazia suas as palavras do sertanejo, que também tinha um coração apaixonado: "... reconhecia que a formosura da donzela era uma flor do céu, pura e imaculada, respirando a fragrância de sua alma angelical (ALENCAR, 1875, p.455)."

O casamento acontecera em 1992, e, da fortunosa união,nasceram três filhos. A labutação da família iniciava-se, como na fazenda do sertanejo, "ao som dos sinos da capela", que ficava a poucas braçadas de distância. Com o nascimento dos filhos, a renda, advinda da comercialização de bijuterias, tornou-se insuficiente para arcar com as despesas da família.

Era precisodecidir entre continuar no ramo de bijuterias, apesar dos baixos lucros, ou explorar um novo segmento no comércio, que possibilitasse maiores margens de lucros. Foi então que o visionário Caboquim identificou a deficiência do comércio local em oferecer uma variedade de confecções masculinas de qualidade, a um preço mais acessível.

O empreendedor, a todo momento, lembrava-sedo sagaz sertanejo que adotara como exemplo, e lembrou-se de que assim como ele também era "*sertanejo por descendência, por nascimento e por criação*", e sobre si recaia a coragem, a astúcia e a determinação inerentes a todo "*cabra sertanejo*". Decidiu empreender. Com a ajuda da esposa, realizou pesquisas para localizar os fornecedores de confecção, identificou os comportamentos dos clientes, com amigos que trabalhavam com confecções, e quando estava *seguro de si*, finalizou o comércio de bijuterias e investiu no ramo de confecções em 1996.

## A ASTÚCIA DO CABOCLO SERTANEJO

O mercado central de Sobral, criado em 1964, passou por uma reestruturação em 1999, que resultou na realocação dos feirantes em um único centro comercial, e agrupou-os em setores segundo os tipos de mercadorias comercializadas. Inserido nesse novo contexto, o empresário percebeu a crescente dificuldade de atrair os clientes para o seu negócio, atribuindo essa dificuldade a realocação dos feirantes, que reuniu os concorrentes em uma mesmo departamento e aumentou a competitividade. Era preciso diferenciar-se dos demais concorrentes, afinal, assim como o sertanejo que tomara como exemplo, Caboquim também sofrera os desafios no sertão, no qual "exerceu lhe as faculdades ao mais alto grau, dando-lhe admirável força de percepção." (ALENCAR, 1875, p. 70)

A primeira iniciativa foi orientar o atendimento com foco na satisfação dos clientes, pois, quanto mais satisfeito o cliente estivesse, mais fiel ao negócio ele seriam.Nesse sentido, em 2004 as primeiras reformas nos *Box's* do empresário adicionaram ao espaço padrão vitrine, manequins e prateleiras, além de TV e som ambiente.

Os produtos dos feirantes eram desvalorizados por seu contexto informal, pela qualidade e pouca exclusividade das mercadorias. Assim, em 2006, novas parcerias foram estabelecidas com fornecedores na capital do Ceará, viabilizando produtos mais exclusivos e com maior qualidade. Além disso era preciso popularizar o negócio, foi então

que as redes sociais em 2012 dinamizaram a divulgação dos produtos. Como resultado dos novos investimentos, surgiram demandas para revenda, exigindo técnicas de vendas diferenciadas a partir do interesse de cada grupo de clientes.

Em 2014, o protagonista e sua sócia buscaram o auxílio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), e logo iniciam o tão sonhado processo de formalização através do cadastro no MEI (Microempreendedor Individual). A partir de então o negócio ganhou vida própria através do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), impulsionando a lucratividade e possibilitando vendaspor meio do cartão de crédito/débito, melhorando a disponibilidade de recursos financeiros da empresa para novos investimentos.

O negócio cresciaà medida que o empreendedor implementava novas estratégias. O empreendedor alegrava-se com chegada dessa nuvem de oportunidades que desaguara em seu negócio, como se alegram os sertanejos ao cair das primeiras chuvas de inverno. E lembrou-se, mais uma vez, dos sentimentos do sertanejo ao observar as paisagens do sertão: "Possuído do vivo prazer que a vinda do inverno desperta sempre no homem do sertão, sua alma expandiu-se para dar aos outros as alvíssaras dessa alegria (ALENCAR, 1875, p. 113)."

**É CHEGADO O INVERNO...**

Apesar das dificuldades, o empreendedorconsolidou-se no mercado, tornando-se conhecido por seus diferenciais de atendimento que prezam a satisfação dos clientes.Com o passar nos anos e o desenvolvimento do negócio, a duração dos lotes de compras ficaram cada vez menores e o espaço físico tornou-se limitado para atender adequadamente os clientes. Desde então o desejo de alçar voos maiores está enraizado no coração do piauiense, que para continuar crescendo planeja abrir uma filial, mas encontra-se receoso pela adesão dos clientes as possíveis mudanças e pela manutenção

da lucratividade do negócio. Imerso nesse cenário de dúvidas o empresário está a decidir o futuro do empreendimento.

Assim como o sertanejo aos primeiros sinais do inverno ficava feliz pela chegada da abundância e receoso pela força do inverno, Caboquim encontra-se ansioso com o surgimento de uma nova oportunidade de crescimento no negócio, com a oferta de um novo ponto comercial que lhe oportunizará a abertura de uma outra filial. Diante desse contexto, surge o seguinte dilema: investir ou não investir na abertura de uma nova filial?

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos

Oportunizar aos discentes a identificação e análise das características e comportamentos empreendedores do protagonista;

Analisar o processo de tomada de decisão com base nas exigências dos clientes e nas necessidades do mercado;

Avaliação das oportunidades, potencialidades e dificuldades enfrentadas pelo empreendedor.

### Aplicação recomendada

Sugere-se que o caso seja utilizado, principalmente, com os alunos do curso de graduação em Administração ou áreas afins, especificamente nas disciplinas de Empreendedorismo, Tomada de decisão e estratégia.

#### Dinâmica e agenda para discussão

Propõe-se que o caso seja desenvolvido em um período de 2 horas/aulas, sendo a turma dividida em grupos de até cinco participantes, de acordo com a metodologia descrita no quadro abaixo. Caberá ao professor relacionar a leitura do caso com a fundamentação teórica, antecipadamente.

Quadro 1- Agenda para discussão do caso.

| Tempo de duração | Atividades |
|---|---|
| 15 min | Formação de grupos para o estudo do caso. Prévia apresentação do caso, associado aos posicionamentos sobre o tema central. |
| 30 min | Apresentação das questões e suas respectivas fundamentações teóricas para possibilitar o início da leitura do caso. |
| 30 min | Discussão das respostas propostas por cada grupo. |
| 30 min | Dissertação geral da resposta para o dilema central do caso, e sua associação com a literatura. |
| 15 min | Conclusão. |

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

## Questões para discussão e análise teórica

Seguindo a metodologia proposta no quadro 1, sugere-se que o professor apresente os questionamentos demonstrados no quadro 2 - Questões sobre o caso

| | | |
|---|---|---|
| O empreendedor é um identificador de oportunidades, que, através da iniciativa, ele assume riscos calculados ao abrir um negócio, agrega novos valores e transforma o contexto social e econômico no qual estão inseridos. | O empresário apresenta características/comportamentos empreendedores? Em que momento é possível identificá-los? | DORNELAS (2015) |
| É necessário que a empresa foque no mercado no qual atua, voltando sua atenção a todas as possíveis variações dos fatores que influenciam a rentabilidade da empresa, de modo a aumentar seu nível de adaptabilidade. | O mercado no qual o negócio está inserido é propício a novos investimentos? | PORTER (2004) |
| A maneira no qual o empreendedor age em resposta as alterações relacionadas ao negócio e às incertezas decorrentes das atividades correspondem às atitudes empreendedoras. | De que modo as atitudes empreendedoras contribuíram para a consolidação do negócio? | HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2014) |
| A partir do perfil do empreendedor é possível defini-los em três estilos: empreendedores "como modo de vida", empreendedores do crescimento ou empreendedores inovadores. | Com base em cada tipo de empreendedor, em qual deles é possível classificar o protagonista? | BESSANT E TIDD (2009) |
| A identificação de oportunidade depende da habilidade do empreendedor, e, apesar de não existir técnicas, requer vasto conhecimento sobre o mercado e o empreendimento. | Como estabeleceu-se o processo de identificação e avaliação de oportunidades? | DOLABELA (2008) |
| A vantagem competitiva é uma qualidade empresarial que permite a empresa explorar de forma mais proveitosa as oportunidades identificadas, através da agregação de valor ao produto, tornando-o diferente dos demais concorrentes. | O empresário conseguiu agregar valor ao seu negócio? Quais diferenciais podem ser identificados? | BARON e SCOTT (2015) |
| O início das atividades empreendedoras tem, em geral, duas motivações: a necessidade de gerar renda ou a identificação de uma oportunidade do mercado. | Em que momento é possível identificar o empreendedorismo por necessidade e por oportunidade? | ÂNGELO (2003) |
| As experiências anteriores do empreendedor fornecem as habilidades administrativas necessárias para potencializar o desempenho empresarial. | De que modo as experiências anteriores influenciam na gestão do atual negócio? | HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2014) |
| Para manter a empresa no mercado é necessário conhecer os fatores referentes à atividade da empresa, monitorando a necessidade do mercado, os concorrentes | O empreendedor conhece as potencialidades e dificuldades do seu negócio? Em que ações esse | BARON e SCOTT (2015) |

| | | |
|---|---|---|
| e o comportamento dos consumidores, para viabilizar o alinhamento de estratégias e promover a adaptabilidade. | conhecimento fica explícito? | |
| A inovação é uma característica do espírito empreendedor, que, encara mudanças como oportunidades, e considera essencial agregar novos valores que resultem em maior satisfação. | Com base nas características do negócio, pode-se classificá-lo como inovador? | DRUCKER (2008) |
| O empreendedorismo é a exteriorização do empreendedor, que por sua vez, proporciona maiores níveis de satisfação pessoal e profissional. | A aspiração pelo crescimento do negócio caracteriza-se por uma oportunidade do mercado ou um desejo do empreendedor? | DOLABELA (2008) |
| A exploração de uma nova oportunidade no mercado envolve altos níveis de incerteza por parte do empreendedor, relacionadas à probabilidade de resultados negativos, que podem ocasionar falência. | Identifique as possíveis limitações que a empresa terá caso opte pelo crescimento. | HISRICH, PETERS e SHEPHERD (2014) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

**REFERECIAL**


ALENCAR, José Martiniano de. **O Sertanejo**. Rio de Janeiro: Grupo Editorial Record, 1955.

ÂNGELO, E. B. **Empreendedor Coorporativo**: a nova postura de quem faz diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 250p.

BARON, Robert A.; SCOTT, A. Shane. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextantes, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis.**Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Prática e Princípio. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

PORTER, Michael. Estratégias Competitivas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

# DIFERENCIAS EN LA ESCALERA DE PROGRESO EN EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA

*LUISA FERNANDA BERNAT*

*UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO Y UNIVERSIDAD ICESI*

*(LUISAF.BERNATD@UTADEO.EDU.CO)*

*GERMÁN LAMBARDI*

*PAOLA PALACIOS*

## LITERATURA RELEVANTE Y OBJETIVO GENERAL

Los determinantes de la probabilidad de convertirse en emprendedor han sido investigados ampliamente en los países desarrollados (Verheul et al, 2011; Bonte and Piegeler, 2013; Caliendo et al., 2014) y de manera más incipiente en algunos países en desarrollo (Afandi and Kermani, 2014). La gran mayoría de estos estudios se ha concentrado en la definición estándar de emprendedor (generalmente definido como un auto-empleado) sin profundizar en las etapas sucesivas a través de las cuales se desarrolla el proceso de emprender, o concentrándose exclusivamente en los determinantes de alguna de esas etapas[44] . Como es conocido en la literatura, el conjunto de individuos que alguna vez tuvo la intención de emprender es mucho mayor que los actuales emprendedores y éstos últimos son quienes lograron transitar de manera exitosa desde la primera etapa en la cual el emprendimiento es una mera idea, hasta hacerla realidad. De la misma forma, muchos de los actuales emprendedores abandonarán su actividad en un periodo relativamente corto. De hecho, la tasa de supervivencia de las firmas después de un año de creadas es inferior al 50% para la gran

[44] Una revisión de determinantes de emprendimiento latente (Caliendo, Fossen, & Kritikos, 2009) , en emprendimiento naciente(Minniti & Nardone, 2007), y en emprendimientos por oportunidad(Williams & Youssef, 2013)).

mayoría de países latinoamericanos para los que se dispone de información (Exporter Dynamics Database, Banco Mundial). Teniendo en cuenta entonces que solo una fracción pequeña de aquellos que en algún momento tuvieron la intención de emprender llega a hacerlo y un porcentaje todavía menor se convierte en emprendedor maduro, resulta relevante entender cuáles son los factores que facilitan o dificultan el tránsito entre cada una de las etapas del proceso de emprender. Esta es la pregunta de investigación que han abordado algunos autores al analizar los determinantes de la "escalera de progreso de emprendimiento".

Este término ha sido acuñado en la literatura principalmente por Van der Zwan, Verheul, Thurik y Grilo en diferentes publicaciones desde el año 2006 ((Grilo, Thurik, Verheul, & Zwan, 2007; van der Zwan, Verheul, & Thurik, 2012; Verheul, Stel, & Thurik, 2006; Zwan, Verheul, Thurik, & Grilo, 2011). Si bien es deseable realizar este tipo de análisis a través de datos de panel, la literatura anteriormente señalada hace uso de microdatos de corte transversal, intentando entender con información de un momento del tiempo, los factores que explican las diferentes etapas del emprendimiento y cuáles son las potenciales diferencias en los determinantesde dichas etapas. Su metodología puede ser limitada comparada con los análisis de panel, pero permite entender y comparar estas dinámicas en países carentes de seguimiento a emprendedores. Los análisis publicados en revistas indexadas sobre la escalera empresarial corresponden a países europeos, países Asiáticos y los Estados Unidos, pero en lo que hemos revisado aún no se ha hecho nada para América latina. Reconociendo la importancia que tiene comenzar a entender las similitudes y diferencias entre América Latina y los hallazgos para el resto del mundo, el objetivo general de este documento es realizar un análisis de los determinantes de las diferentes etapas en escalera en emprendimiento para América Latina y en la medida de lo posible contrastar los resultados obtenidos con la literatura sobre el tema.

## DATOS USADOS

Este estudio hace uso de la Encuesta del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) del año 2012. La encuesta de la CAF se realiza desde el año 2008 tomando una muestra de 500 observaciones en las dos principales ciudades de cada país de Sur América a excepción de Paraguay y Chile. Las temáticas anuales comunes incluyen información socioeconómica, acceso, gasto, percepción de calidad y satisfacción con la provisión de servicios públicos, uso de medios de transporte urbano, características de la vivienda, entre otros.

En 2012 la encuesta contó con un módulo especial de Talento Empresarial que es muy interesante porque contiene, aparte de mucha información socioeconómica relevante para los análisis de emprendimiento, información sobre rasgos de personalidad, así como preguntas que permiten identificar el grado de tolerancia al riesgo de la persona. Esto permite un análisis amplio de los determinantes del emprendimiento en datos de corte transversal.

Pese a la riqueza de los datos, debemos resaltar al menos tres limitaciones importantes. La primera es que no hay un seguimiento de los individuos a lo largo del tiempo, por tanto estamos asumiendo que las personas que hoy son empresarios, en su juventud eran similares a los jóvenes que potencialmente en 2012 pueden llegar a serlo, lo cual lleva un potencial sesgo en los resultados presentados en el presente abstract. Por otro lado, los datos no nos permiten realizar una caracterización de los emprendimientos realizados de acuerdo a sus utilidades, a la industria que pertenecen o a su potencial exportador. La madurez de un emprendimiento se define en términos del número de años que lleve y/o si emplea más de una persona. Finalmente, carecemos de una variable que nos permita medir la percepción sobre la dificultad para realizar emprendimientos en la región, lo cual puede ser otra fuente de sesgo en los resultados.

## METODOLOGÍA

Siguiendo a Van der Zwan et al. (2012) construimos una escalera empresarial con las siguientes etapas:

Personas que nunca han considerado la actividad de emprendimiento

Personas que han pensado la posibilidad de emprendimiento en los siguientes dos años

Personas que han realizado acciones concretas para el emprendimiento (Estudiar el mercado y los productos/servicios que quiere producir/vender, Buscar equipamiento, buscar un local o establecimiento, organizar un equipo de trabajo, entre otros).

Personas que como actividad principal o secundaria cuentan con un emprendimiento que haya durado entre 1 y 3 años.

Emprendedores cuya actividad haya durado más de 3 años.

Inicialmente y para efectos de comparación con los resultados de Van der Zwan et al. (2012) se estimaron modelos logit de intercepto y posteriormente de intercepto y pendiente aleatoria en los que la variable dependiente toma el valor de 1 para la etapa de análisis y 0 para el resto de etapas en la escalera superiores a ella. Los autores utilizan el intercepto aleatorio para verificar si los diferentes determinantes tienen impactos diferencialespor países y usan el género para explicar la pendiente aleatoria.

Debido a que tenemos un número inferior de países/ciudades respecto a la literatura, esperábamos que las diferencias en las probabilidades base de cada etapa de emprendimiento por países a través de este modelo no resultaran importantes debido a la restricción de los datos. El anexo 1 presenta los resultados de esta aproximación. Tras realizar las pruebas de máxima verosimilitud para verificar si el intercepto aleatorio era un componente relevante para el modelo se verificó que no lo era, algo que puede intuirse por la falta de significancia de los coeficientes de varianza.Esto llevó a que pensar en una pendiente aleatoria de género tampoco tuviera mucho sentido. Por tal

razón hemos optado por dos especificaciones alternativas: la estimación de modelos logit estándar para cada una de las etapas de la escalera, así como la estimación de un logit ordenado.

**ALGUNOS RESULTADOS DE LA ESTIMACIÓN DE LOS MODELOS LOGIT ESTÁNDAR.**

Los resultados del modelo logit estándar se presentan en el anexo 2. De él se pueden observar los siguientes aspectos:

Mientras que Van Der Zwan et al. (2012) encuentra que para el resto del mundo el efecto de género se reduce conforme se avanza en la escalera empresarial (la probabilidad de cada etapa relativa al resto de escalones –odds ratios- parten en 2.15 para la primera etapa y se reducen a 1.247 en la última), En América Latina, el efecto parece permanecer a lo largo de la escalera (odds alrededor de 1.7 en todas las etapas de emprendimiento).

Se encuentra un efecto de U invertida para la edad en todas las etapas de la escalera con excepción de quienes están considerando un emprendimiento en los próximos dos años.

El estado civil no afecta las decisiones en ninguna de las etapas de la escalera.

Tener educación superior sólo afecta y de manera negativa la etapa de realizar alguna acción concreta de emprendimiento frente a emprender en propiedad. Esto tiene sentido en la medida en que las brechas de salarios entre personas con título de educación superior (sheep-skin efects) son importantes en América Latina, lo que hace importante el costo de oportunidad de un empleo remunerado frente a la acción concreta de emprendimiento.

La orientación al logro y la autonomía, como características de personalidad valoradas en la encuesta para cada individuo, son los únicos atributos de personalidad que afectan la primera etapa de emprendimiento (considerarlo).Estos efectos son

inferiores al que tienen los grados más altos de tolerancia al riesgo para pensar en emprender.

Finalmente La percepción de inseguridad en el país aumenta 1.2 veces la probabilidad de no considerar el emprendimiento frente a al menos considerarlo. Esta percepción no afecta el resto de escalones. Un efecto similar tiene el acceso a préstamos y nuestra proxy de ingreso que aumenta 1.7 veces cualquier acción dirigida a la constitución de un emprendimiento.

**BIBLIOGRAFÍA**

Afandi, E., & Kermani, M. (2014). Bridging the gender gap in entrepreneurship: Evidence from Europe. 1074. William Davidson Institute working paper.

Bönte, W., & Piegeler, M. (2013). Gender gap in latent and nascent entrepreneurship: Driven by competitiveness. Small Business Economics, 41(4), 961–987. doi:10.1007/s11187-012-9459-3.

Caliendo, M., Fossen, F. M., & Kritikos, A. S. (2009). Risk attitudes of nascent entrepreneurs–new evidence from an experimentally validated survey. *Small Business Economics*, *32*(2), 153–167. http://doi.org/10.1007/s11187-007-9078-6

Caliendo, M., Fossen, F. M., Kritikos, A., & Wetter, M. (2014). The gender gap in entrepreneurship: Not just a matter of personality. CESifo Economic Studies. doi:10.1093/cesifo/ifu023.

Exporter Dynamics Database, Banco Mundial

Grilo, I., Thurik, R., Verheul, I., & Zwan, P. Van Der. (2007). Climbing the Entrepreneurial Ladder : The Role of Gender REPORT SERIES.

Grilo,I. Thurik, R (2008). Determinants of entrepreneurial engagement levels in Europe and the US. Ind Corp Change 17 (6): 1113-1145. doi: 10.1093/icc/dtn044

Minniti, M., & Nardone, C. (2007). Being in Someone Else's Shoes: the Role of Gender in Nascent Entrepreneurship. *Small Business Economics*, *28*(2–3), 223–238. http://doi.org/10.1007/s11187-006-9017-y

van der Zwan, P., Verheul, I., & Thurik, a. R. (2012). The entrepreneurial ladder, gender, and regional development. *Small Business Economics*, *39*(3), 627–643. http://doi.org/10.1007/s11187-011-9334-7

Verheul, I., Stel, A. Van, & Thurik, R. (2006). Explaining female and male entrepreneurship at the country level. *Entrepreneurship & Regional Development*, *18*(2), 151–183. http://doi.org/10.1080/08985620500532053

Williams, C. C., & Youssef, Y. (2013). Evaluating the Gender Variations in Informal Sector Entrepreneurship: Some Lessons From Brazil. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *18*(1), 1–16. http://doi.org/10.1142/S1084946713500040

Zwan, P. Van Der, Verheul, I., Thurik, R., & Grilo, I. (2010),"The entrepreneurial ladder and its determinants," Applied Economics, Taylor & Francis Journals, vol. 42(17), pages 2183-2191.

Zwan, P. Van Der, Verheul, I., Thurik, R., & Grilo, I. (2011). Entrepreneurial Progress : Climbing the Entrepreneurial Progress : Climbing the Entrepreneurial Ladder in Europe and the United States, (June 2012), 37–41. http://doi.org/10.1080/00343404.2011.598504

Verheul, I., Thurik, R., Grilo, I., & van der Zwan, P. (2012). Explaining preferences and actual involvement in selfemployment: Gender and the entrepreneurial personality. Journal of Economic Psychology, 33(2), 325–341. doi:10.1016/j.joep.2011.02.009.

**ANEXO 1: RESULTADOS LOGITS CON PENDIENTE ALEATORIA**

| | (1) | (2) | (3) | (4) |
|---|---|---|---|---|
| | pensarlo o hacerlo vs nunca haberlo considerado | Emprender o hacer alguna acción para el emprendimiento vs pensarlo | Emprendemientos jóvenes o maduros vs hacer alguna acción | emprendimientos jovenes versus maduros |
| **main** | | | | |
| **genero** | 0.569*** | 0.513** | 0.295*** | 0.578*** |
| | (0.0500) | (0.186) | (0.0789) | (0.0970) |
| **agec** | 0.00221 | 0.0263** | 0.0389*** | 0.0519*** |
| | (0.00232) | (0.00867) | (0.00377) | (0.00479) |
| **age2c** | -0.00161*** | -0.000480 | -0.00110** | -0.00111** |
| | (0.000201) | (0.000801) | (0.000342) | (0.000422) |
| **estcivil** | -0.0482 | 0.347 | 0.0760 | -0.0611 |
| | (0.0525) | (0.188) | (0.0826) | (0.103) |
| **highedu** | -0.104 | 0.200 | -0.433*** | -0.0787 |
| | (0.0581) | (0.224) | (0.0872) | (0.110) |
| **satisfaccion2** | -0.101 | -0.441 | -0.00909 | 0.154 |
| | (0.0609) | (0.253) | (0.0924) | (0.111) |
| **na** | 0.389*** | 0.0311 | 0.155 | 0.0990 |
| | (0.0671) | (0.247) | (0.107) | (0.133) |
| **lc** | -0.116** | 0.462** | -0.0186 | 0.0588 |
| | (0.0449) | (0.166) | (0.0714) | (0.0855) |
| **au** | 0.164*** | 0.126 | 0.0212 | 0.0495 |
| | (0.0454) | (0.171) | (0.0721) | (0.0882) |
| **ic** | -0.0170 | 0.194 | -0.0167 | -0.0849 |
| | (0.0294) | (0.113) | (0.0460) | (0.0554) |
| **s_e** | 0.0608 | 0.260 | -0.0903 | -0.0765 |
| | (0.0471) | (0.171) | (0.0758) | (0.0911) |
| **s_a** | 0.0231 | 0.286 | 0.0882 | -0.147 |
| | (0.0406) | (0.163) | (0.0641) | (0.0790) |
| **padreneg** | 0.601*** | 0.811** | 0.222* | 0.0936 |
| | (0.0667) | (0.295) | (0.0952) | (0.115) |
| **rto2** | 0.0449 | -0.629** | 0.198 | -0.127 |
| | (0.0750) | (0.242) | (0.119) | (0.148) |
| **rto3** | 0.382*** | 0.587 | 0.0479 | -0.0501 |
| | (0.0944) | (0.478) | (0.141) | (0.177) |
| **rto4** | 0.540*** | -0.0467 | 0.470*** | 0.0994 |
| | (0.0593) | (0.226) | (0.0940) | (0.111) |
| **crime** | 0.254*** | 0.402 | -0.105 | -0.0558 |
| | (0.0566) | (0.219) | (0.0839) | (0.104) |
| **perception** | 0.168** | -0.303 | -0.233* | 0.205 |
| | (0.0619) | (0.244) | (0.102) | (0.118) |
| **authority** | 0.203* | 0.573 | 0.0246 | -0.144 |
| | (0.0791) | (0.361) | (0.115) | (0.137) |
| **bancarizado** | -0.133* | -0.0348 | -0.193* | -0.0760 |
| | (0.0580) | (0.206) | (0.0911) | (0.111) |
| **prestamos** | 0.208*** | 0.627** | -0.00142 | -0.118 |
| | (0.0535) | (0.216) | (0.0826) | (0.101) |
| **rechazado** | 0.366 | 0.261 | 0.145 | 0.813 |
| | (0.236) | (1.031) | (0.358) | (0.479) |
| **transporte** | 0.425*** | 0.268 | 0.560*** | 0.242* |
| | (0.0685) | (0.273) | (0.108) | (0.121) |
| **_cons** | -2.734*** | -1.488 | 0.461 | 0.554 |
| | (0.366) | (1.200) | (0.501) | (0.598) |
| **var(_cons[pais])** | | | | |
| **_cons** | 0.363* | 0.379 | 0.0422 | 0.0690 |
| | (0.175) | (0.247) | (0.0314) | (0.0566) |
| **N** | 7862 | 3533 | 3398 | 2314 |

**Standard errors in parentheses**
**="* p<0.05** ** p<0.01 *** p<0.001"
*** p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001**

Anexo 2. Coeficientes modelo logits estándar.

| COEFICIENTES | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | (1) | (2) | (3) | (4) |
| | pensarlo o hacerlo vs nunca haberlo considerado | Emprender o hacer alguna acción para el emprendimiento vs pensarlo | Emprendemientos jóvenes o maduros vs hacer alguna acción | emprendimientos jovenes versus maduros |
| main | | | | |
| genero | 0.569*** | 0.508** | 0.301*** | 0.581*** |
| | (0.0500) | (0.187) | (0.0791) | (0.0973) |
| age | 0.146*** | 0.0623 | 0.145*** | 0.142*** |
| | (0.0178) | (0.0689) | (0.0294) | (0.0370) |
| age2 | -0.00171*** | -0.000433 | -0.00127*** | -0.00108* |
| | (0.000202) | (0.000814) | (0.000343) | (0.000427) |
| estcivil | -0.0547 | 0.348 | 0.0782 | -0.0599 |
| | (0.0525) | (0.189) | (0.0828) | (0.103) |
| highedu | -0.104 | 0.147 | -0.425*** | -0.0932 |
| | (0.0582) | (0.224) | (0.0882) | (0.111) |
| satisfaccion2 | -0.0978 | -0.388 | -0.000766 | 0.170 |
| | (0.0610) | (0.253) | (0.0930) | (0.112) |
| na | 0.391*** | 0.0689 | 0.172 | 0.114 |
| | (0.0672) | (0.245) | (0.107) | (0.133) |
| lc | -0.115* | 0.451** | -0.0178 | 0.0561 |
| | (0.0450) | (0.165) | (0.0716) | (0.0857) |
| au | 0.166*** | 0.150 | 0.0259 | 0.0463 |
| | (0.0455) | (0.171) | (0.0724) | (0.0887) |
| ic | -0.0175 | 0.181 | -0.0208 | -0.0889 |
| | (0.0294) | (0.112) | (0.0462) | (0.0555) |
| s_e | 0.0607 | 0.259 | -0.0883 | -0.0693 |
| | (0.0472) | (0.171) | (0.0761) | (0.0914) |
| s_a | 0.0239 | 0.294 | 0.0907 | -0.136 |
| | (0.0407) | (0.165) | (0.0643) | (0.0793) |
| padreneg | 0.603*** | 0.805** | 0.225* | 0.0825 |
| | (0.0668) | (0.295) | (0.0955) | (0.115) |
| rto2 | 0.0396 | -0.672** | 0.192 | -0.145 |
| | (0.0751) | (0.242) | (0.120) | (0.149) |
| rto3 | 0.380*** | 0.562 | 0.0327 | -0.0708 |
| | (0.0944) | (0.479) | (0.141) | (0.177) |
| rto4 | 0.540*** | -0.0690 | 0.457*** | 0.0899 |
| | (0.0593) | (0.227) | (0.0944) | (0.112) |
| crime | 0.252*** | 0.398 | -0.101 | -0.0732 |
| | (0.0566) | (0.220) | (0.0843) | (0.105) |
| perception | 0.167** | -0.320 | -0.221* | 0.208 |
| | (0.0621) | (0.247) | (0.104) | (0.120) |
| authority | 0.202* | 0.589 | 0.0265 | -0.121 |
| | (0.0791) | (0.363) | (0.115) | (0.137) |
| bancarizado | -0.134* | 0.0136 | -0.205* | -0.0750 |
| | (0.0581) | (0.206) | (0.0922) | (0.113) |
| prestamos | 0.209*** | 0.602** | 0.00159 | -0.114 |
| | (0.0535) | (0.216) | (0.0831) | (0.102) |
| rechazado | 0.361 | 0.239 | 0.119 | 0.781 |
| | (0.236) | (1.033) | (0.359) | (0.479) |
| transporte | 0.426*** | 0.300 | 0.555*** | 0.244* |
| | (0.0685) | (0.274) | (0.108) | (0.122) |
| Bolivia | 1.260*** | 0.616 | 0.226 | -0.552* |
| | (0.108) | (0.505) | (0.182) | (0.225) |
| Brasil | 0.637*** | -0.517 | 0.193 | -0.528* |
| | (0.109) | (0.453) | (0.201) | (0.242) |
| Colombia | 0.847*** | -0.487 | -0.300 | -0.881*** |
| | (0.106) | (0.442) | (0.183) | (0.234) |
| Ecuador | 1.425*** | -0.729 | -0.291 | -0.419 |
| | (0.106) | (0.417) | (0.176) | (0.232) |
| Peru | 1.361*** | 1.313* | -0.152 | -0.217 |
| | (0.108) | (0.590) | (0.176) | (0.230) |
| Uruguay | 0.216* | 0.255 | -0.0746 | -0.417 |
| | (0.108) | (0.562) | (0.196) | (0.246) |
| Venezuela | 0.0325 | -0.522 | 0.126 | -0.535* |
| | (0.108) | (0.466) | (0.201) | (0.246) |
| Panamá | -0.283* | -1.373** | -0.770** | -1.486*** |
| | (0.142) | (0.512) | (0.262) | (0.345) |
| _cons | -6.442*** | -3.368 | -3.370*** | -3.062** |
| | (0.481) | (1.816) | (0.785) | (0.983) |
| N | 7862 | 3533 | 3398 | 2314 |

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

# RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E MUNIFICÊNCIA AMBIENTAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

*ALESSANDRA CASSOL*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC) / UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)*

*(ALESSANDRACASSOL.ADM@GMAIL.COM)*

*GRACIELE TONIAL*

*UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC) / UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)*

*( GRACIELE.TONIAL@UNOESC.EDU.BR)*

*RENATO CINTRA*

*UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)*

*( RENATOCINTRA@HOTMAIL.COM)*

*VANESSA NUNES DE SOUSA ALENCAR VASCONCELOS*

*CENTRO UNIVERSITÁRIO UNINOVAFAPI*

*(VANESSALENCAR@HOTMAIL.COM)*

*SHEILA ANDRESSA PORTH MENEZES DA SILVEIRA*

*UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)*

*( SHEILAPORTH@HOTMAIL.COM)*

**SINOPSE CENTRAL**

O presente estudo tem como objetivo verificar a relação entre munificência ambiental, orientação empreendedora (OE) e capacidade de inovação em empresas do setor de serviço. A pesquisa busca compreender qual a relação entre as práticas

gerenciais adotadas pelas empresas e como estas contribuem com a capacidade de inovação.

O setor de serviços torna-se vulnerável as alterações do ambiente externo necessitando desta forma uma constate atualização em busca da competitividade. O ambiente pode ser considerado uma fonte de variação, ou seja, conforme aumenta a demanda de desafios em que a organização é capaz de conduzir, mais apta será a sobreviver em ambientes instáveis (HANNAN; FREENAN, 1977). Neste contexto a munificência possui influência sobre as empresas, esta se refere ao grau com que a empresa envolvida consegue manter um alto nível de recursos, baixa concorrência e alta lucratividade (DESS; BEARD, 1984). O ambiente munificente pode melhorar o desempenho da entidade quando relacionado ao crescimento, sobrevivência e rentabilidade. Empresas que são mais vulneráveis às turbulências externas são mais propensas a buscar recursos do ambiente e ter mais opções estratégicas, comparadas a entidades que estão enquadradas em ambientes mais hostis (RAUCH; UNGER; ROSENBUSCH, 2007).

Alguns estudos, como os desenvolvidos em setores de manufatura e hotelaria, por Escobar, Lizote e Verdinelli (2012),Liao et al. (2012) e Shirokova et al. (2016), descrevem que a OE alinhada com a capacidade de inovação auxilia a empresa a identificar oportunidades de mercado, tomar decisões mais seguras e ágeis, principalmente, quando o objetivo é a obtenção de vantagem competitiva em mercados de rápida mudança. A partir deste contexto, propõem-se a primeira hipótese deste estudo: **H1**: A munificência modera positivamente a relação entre a orientação empreendedora e a capacidade de inovação (Figura 1).

Segundo Miller (1983), a (OE) é analisada pelas dimensões: a) Inovatividade: associada à tendência que a organização possui desenvovlernovos produtos, serviços ou processos; b) Proatividade: forma ativa antecipar oportunidades como um diferencial

competitivo;; c) Assunção de Riscos: aceitação do risco e o comprometimento com recursos e atividades associadas, recentes estudos sobre capacidade de inovação afirmam que toda empresa pode possuir um conjunto de capacidades de inovação que venham a contribuir no seu desempenho e assim auxiliar a desenvolver sua trajetória, conforme explicam Zawislak et al. (2014). Segundo Garcia e Calantone (2002) existem hoje grande atenção voltada ao assunto, porém, não há um consenso acadêmico sobre sua definição, características e operacionalização, principalmente, quando se trata de prestadoras de serviço.

Estudos realizados sobre a OE vinculada ao desempenho da empresa, explicam que é possível encontrar diferentes impactos da orientação empreendedora sobre a estratégia competitiva da empresa (GUDMUNDSSON; LECHNER, 2012), sobre as capacidades criativas (IAN; PARKMAN; HOLLOWAY, 2012), e associada ao desempenho da entidade ao considerar as três dimensões da OE (inovação, proatividade e risco), poispodem possuir diferentes influências (KREISER; MARINO; WEAVER, 2002).Propõem-se a hipótese dois deste estudo: **H2**: Orientação empreendedora está positivamente relacionada com a capacidade de inovação (Figura 1).

## MÉTODO

A abordagem de pesquisa é quantitativa descritiva. Em relação aos meios, este estudo é caracterizado como survey com corte transversal, onde são extraídos os dados da população da amostra uma única vez (MALHOTRA, 2012).

A população-alvo é composta por 2.081 pequenas e médias empresas prestadoras de serviço que estão localizadas na cidade de Concórdia, Santa Catarina – Brasil. Para que a pesquisa possuísse um grau de confiabilidade de 95% a amostra mínima necessária de respondentes seria de 336 respondentes, a pesquisa obteve 350 questionários validos

respondidos pelos gestores das PMEs do setor de prestação de serviço. Justifica-se a escolha do setor pela alta competitividade e instabilidade do mesmo perante o cenário econômico brasileiro e sua crescente representatividade na economia do país. Segundo dados do IBGE (2016) o setor de serviços fechou o ano passado com queda acumulada de 5% em relação a 2015 - a maior da série histórica, iniciada em 2012. Esta é a segunda queda consecutiva, tendo em vista que em 2015 o setor já havia fechado com retração de 3,6%, o estado de Santa Catarina teve a menor queda entre os estados brasileiros a qual foi de -1,5%.

A coleta de dados aconteceu por meio da aplicação de um questionário validado nas pesquisas de Escobar, Lizonete e Verdinelli (2012).. Os dados foram analisados por meio do Software SPSS para compreensão dos dados descritivos relacionados ao perfil da amostra. Para compreensão das hipóteses propostas neste estudo realizado a técnica de modelagem de equações estruturais foi por meio do Software Smart PLS.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação ao ramo de atuação, a grande maioria dos respondentes (14,9%) é prestadora de serviços gerais, em seguida 10% são construtoras e incorporadoras e 8,6% atuam no ramo de chapeação. Os demais pesquisados dividiram-se em outros ramos de atuação. A grande maioria das empresas pesquisadas, 79,1%, não são de gestão familiares, sendo que somente 20,9% são empresas familiares.

Primeiramente realizou-se o teste de normalidade de Kolmogorov – Smirnov, pode-se constatar que o p-value foi de 0 (zero), indicando a normalidade dos dados. Em sequência foi realizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esferacidade de Barlett (Tabela 1) para verificar o grau de confiança dos dados coletados (HAIR JÚNIOR, 1998). Para o teste de KMO, os resultados precisam ter valores normalizados entre 0 e 1, para que a análise fatorial seja qualificada como impecável, proporção de variância que as variáveis têm em comum ou proporção de fatores comuns.Podemos analisar que o valor da

significância do teste de Barlett foi de 0 (zero), o que significa que confirmamos a adequação do método de análise fatorial, para tratamento de dados.

Para a análise dos dados foi utilizado o método estatístico de Análise de Modelos de Equações Estruturais (MEE), por meio do método de Partial Least Squares (PLS), mediante o *software* SmartPLS 2.0.No primeiro momento foi realizada a verificação do método de estimação pelo modelo de mensuração. Assim, optou-se em retirar as variáveis mensuráveis que possuíam betas menores de 0,7 (Q1-Q9-Q17), mantendo os Average Variance Extracted (AVEs) maiores que 0,5, atendendo à pressuposição de Hair Júnior et al. (2013). Após os testes foram retiradas duas variáveis do constructo capacidade de inovação (Q1 e Q9), uma variável do constructo orientação empreendedora (Q17) e nenhuma variável do constructo munificência ambiental, obtendo, assim, a estrutura de análise final, conforme Figura 2.

A segunda etapa das análises refere-se à realização da validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell-Larcker para a avaliação da validade, onde raiz quadrada de AVE deverá ser maior que as intercorrelações entre os demais constructos Fornell-Larcker (1981). Conforme Tabela 2, verifica-se que todos os valores de AVE são maiores que as demais correlações apresentadas, o que indica uma validade discriminante entre os constructos. A confiabilidade e validade convergente dos constructos foram analisadas por meio da consistência interna dos constructos utilizando o Alfa de *Cronbach* e a Confiabilidade Composta (CC) de cada constructo, os valores variam de 0 a 1,0, quanto maior a proximidade de 1, maior é sua confiabilidade. Os dados demonstram que todos os valores de confiabilidade composta e p Alfa de *Cronbach*são considerados satisfatórios para cada dimensão (Tabela 3).

A avaliação do modelo estrutural foi dividida em duas etapas. Na primeira foram verificados os coeficientes de Pearson (R2) que indica a qualidade do modelo ajustado. Valores de 0,75; 0,50 e 0,25 são considerados substanciais, moderados e fracos,

respectivamente (HAIR JÚNIOR et al., 2014), os dados da pesquisa apresentaram valores substanciais em sua maioria (Tabela 4). Já na segunda etapa realizou-se a avaliação do modelo estrutural, verificando-se a relevância preditiva ($Q^2$) ou indicador de Stone-Geisser, e o tamanho do efeito ($f^2$), os dados apresentaram relevância preditiva ($Q^2$) com valores maiores que zero, e o tamanho do efeito ($f^2$) foi, em sua maioria, grande, apresentando somente um constructo com médio efeito (Tabela 4).

Após a conclusão dos testes estatísticos verificou-se os índices de ajuste do modelo final e o teste das hipóteses com base nas relações previstas e os resultados alcançados durante a pesquisa (Tabela 5).Observa-se o β que indica a relação entre os constructos pesquisados, onde valores que mais se aproximarem de +1, indicam uma relação positiva entre os constructos, confirmando as relações positivas entre os constructos estudados.Para que a análise de Beta seja confirmada é necessário testar a relação causal entre dois constructos e verificar se ela é significante ou não, assim, utiliza-se o teste t de *Student*, onde valores acima de 1,96 consideram-se significantes (HAIR JÚNIOR et al.,2005) (Figura 3).

O resultado extraído da primeira hipótese (H1) refere-se ao papel moderador da munificência ambiental e na relação entre orientação empreendedora e capacidade de inovação, no caso desta pesquisa, esta relação foi rejeitada. Isto significa que as mudanças rápidas e inesperadas do ambiente não afetam a capacidade de inovação nas empresas pesquisadas.O resultado da primeira hipótese (H2) refere-se à relação positiva que existe entre a orientação empreendedora e a capacidade de inovação. No caso desta pesquisa, esta relação foi confirmada após as análises realizadas. É possível verificar que nas entidades em que foi realizada a pesquisa, os gestores utilizam o conhecimento empreendedor como uma forma de obter vantagem competitiva perante seus concorrentes e também de lidar com diferentes situações cotidianas.

Como contribuição teórica e empírica gerada por meio desta pesquisa, pode-se dizer que a orientação empreendedora é fundamental dentro das organizações, principalmente, tratando-se de PMEs. Os gestores precisam obter o conhecimento e aplicá-lo como vantagem competitiva perante seus concorrentes, oportunizando o crescimento da empresa e gerando novas ideias.

## REFERÊNCIAS


CHESBROUGH, H. Open Services Innovation – Rethinking your business to grow and compete in a new era. San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Imprint, 2011.

DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. Administrative Science Quarterly, v. 29, n. 1, p. 52-73, 1984.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?. Structural Change and Economic Dynamics, Elsevier, p. 98-117, 2013.

ESCOBAR, M. A. R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. Turismo: Visão e Ação, v. 14, n. 2, p. 269-286, 2012.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. Journal of Product Innovation Management, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GUDMUNDSSON, S. V.; LECHNER, C. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. International Small Business Journal published, 10 September 2012.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM). Los Angeles: Sage, 2014.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage, 2013.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. Multivariate Data Analysis. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, v. 82, Issue 5, p. 929-964, mar. 1977.

IAN, D.; PARKMAN, S. S.; HOLLOWAY, H. S. Creative industries: aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, v. 14, Iss 1, p. 95-114, 2012.

IBGE. Indicadores IBGE. Pesquisa mensal de serviços. 2016. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Servicos/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pms_201609caderno_20161116_1830.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2016.

KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 26, Summer-4, p. 17-94, 2002.

LIAO, S. H. et al. Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries. Word academy of science, v. 53, p. 160-167, 2009.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Science, v. 29, n. 7, 770-791, 1983.

RAUCH, A.; UNGER, J.; ROSENBUSCH, N. Entrepreneurial Stress And Long Term Survival: Is There A Causal Link? Frontiers of Entrepreneurship Research, v. 27, n. 4: 2, 2007.

SHIROKOVA G. et al. Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contingency and configurational approaches. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 23, Iss 3, p. 2016.

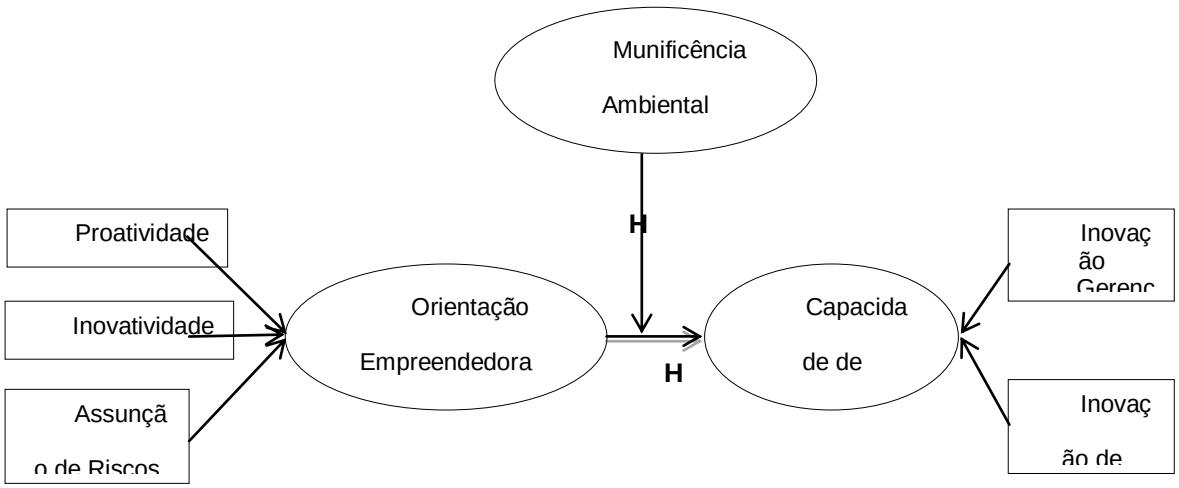
VAN DER MEER, S. et al. Towards autonomic management of communications networks. IEEE Commun. Mag., v. 45, n. 10, p. 112-121, October 2007.

YU, Abraham Sin Oih; KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, v. 1, n. 3, 2008.

ZAWISLAK, P. A. et al. The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. Journal of Innovation Economics, v. 13, p. 129-150, 2014.

## ANEXO I
## FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1 – Modelo de hipótese



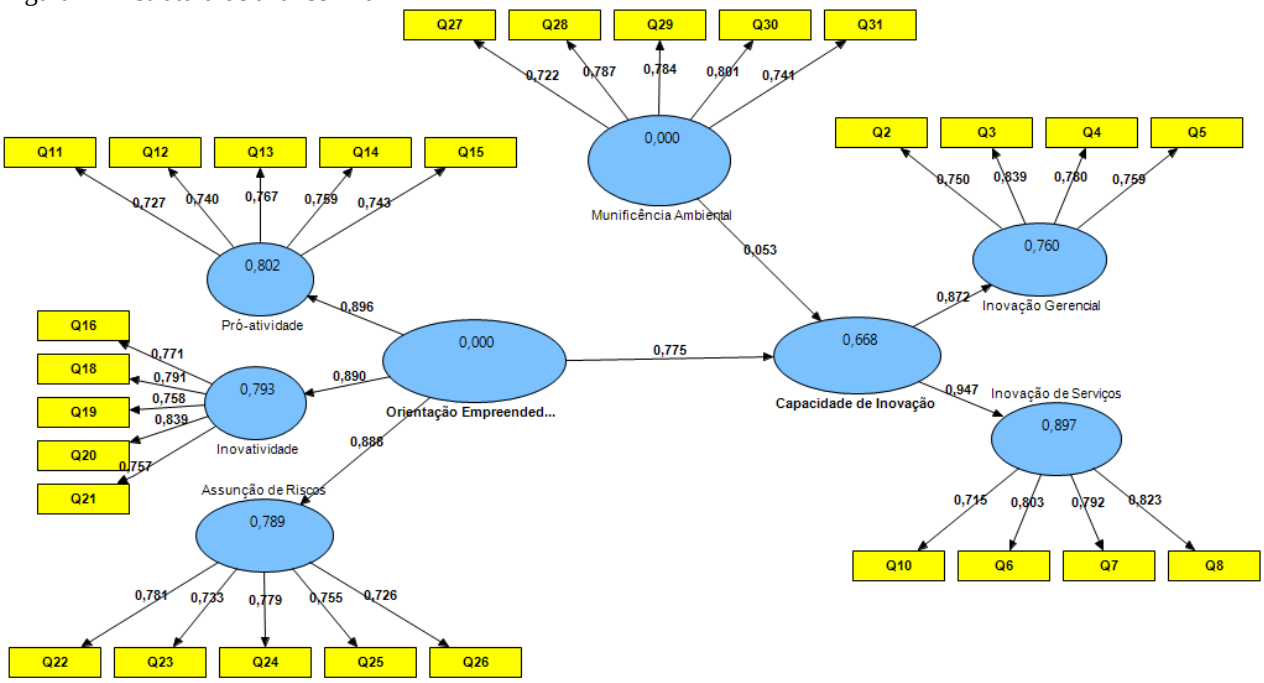

Fonte: os autores.

Tabela 1 – Teste de KMO e Barlett

| | | |
|---|---|---|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. | | ,965 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado aprox. | 5421,233 |
| | Df | 465 |
| | Sig. | ,000 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 2 – Estrutura de análise final




Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 2 – Correlação de Pearson e a raiz quadrada da AVE das variáveis latentes dos construtos de primeira ordem

| Dimensões | Assunção de Riscos | Inovatividade | Inovação Gerencial | Inovação de Serviços | Munificência Ambiental | Proatividade |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Assunção de Riscos** | 0,754822 | | | | | |
| **Inovatividade** | 0,681194 | 0,783839 | | | | |
| **Inovação Gerencial** | 0,65251 | 0,659074 | 0,782617 | | | |
| **Inovação de Serviços** | 0,617162 | 0,691504 | 0,723816 | 0,784212 | | |
| **Munificência Ambiental** | 0,735507 | 0,679671 | 0,607345 | 0,627009 | 0,767506 | |
| **Proatividade** | 0,723308 | 0,688449 | 0,718396 | 0,709871 | 0,695139 | 0,74732 |

Fonte: Dados da pesquisa.

*Os valores em negrito (na diagonal) são a raiz quadrada da AVE, os demais valores são as correlações entre as variáveis.

Tabela 3 – Análise de confiabilidade dos construtos de 1ª e 2ª ordem

| Constructos 2º Ordem | Constructos 1º Ordem | Nº Itens | AVE | CC | AC |
|---|---|---|---|---|---|
| **Orientação Empreendedora** | **Assunção de Riscos** | 5 | 0,569756 | 0,868686 | 0,810917 |
| | **Proatividade** | 5 | 0,558482 | 0,86343 | 0,802221 |
| | **Inovatividade** | 5 | 0,614404 | 0,888332 | 0,842547 |
| **Capacidade de Inovação** | **Inovação Gerencial** | 4 | 0,61249 | 0,8632 | 0,788497 |
| | **Inovação de Serviços** | 4 | 0,614988 | 0,86435 | 0,790282 |
| **Munificência Ambiental** | **Munificência Ambiental** | 5 | 0,589066 | 0,877395 | 0,825111 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: a) A coluna Itens indica o número de variáveis de cada construto das escalas finais (purificadas); b) Alfa indica o valor da estatística Alfa de Cronbach; c) CC indica o valor da confiabilidade composta; d) AVE indica o valor da variância média extraída.

Tabela 4 – Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R2) dos constructos de 1º e 2º ordem

| | R Square |
|---|---|
| **Assunção de Riscos** | 0,788874 |
| **Proatividade** | 0,80231 |
| **Inovatividade** | 0,792525 |
| **Capacidade de Inovação** | 0,667594 |
| **Inovação Gerencial** | 0,759968 |
| **Inovação de Serviços** | 0,896604 |
| **Munificência Ambiental** | * |

Fonte: Dados da pesquisa.

* Para munificência ambiental o valor ficou abaixo de 0, demonstrando que o percentual de variância é fraco em relação à variável dependente.

Tabela 4 – Relevância Preditiva ($Q^2$) e Tamanho do Efeito ($f^2$) dos construtos

| | $Q^2$ | $F^2$ |
|---|---|---|
| **Orientação Empreendedora** | 0,385884 | 0,385884 |
| **Assunção de Riscos** | 0,457971 | 0,355358 |
| **Inovatividade** | 0,489221 | 0,419883 |
| **Proatividade** | 0,450389 | 0,336546 |
| **Capacidade de Inovação** | 0,346291 | 0,419308 |
| **Inovação Gerencial** | 0,465332 | 0,356165 |
| **Inovação de Serviços** | 0,564081 | 0,359848 |
| **Munificência Ambiental** | 0,383071 | 0,383071 |

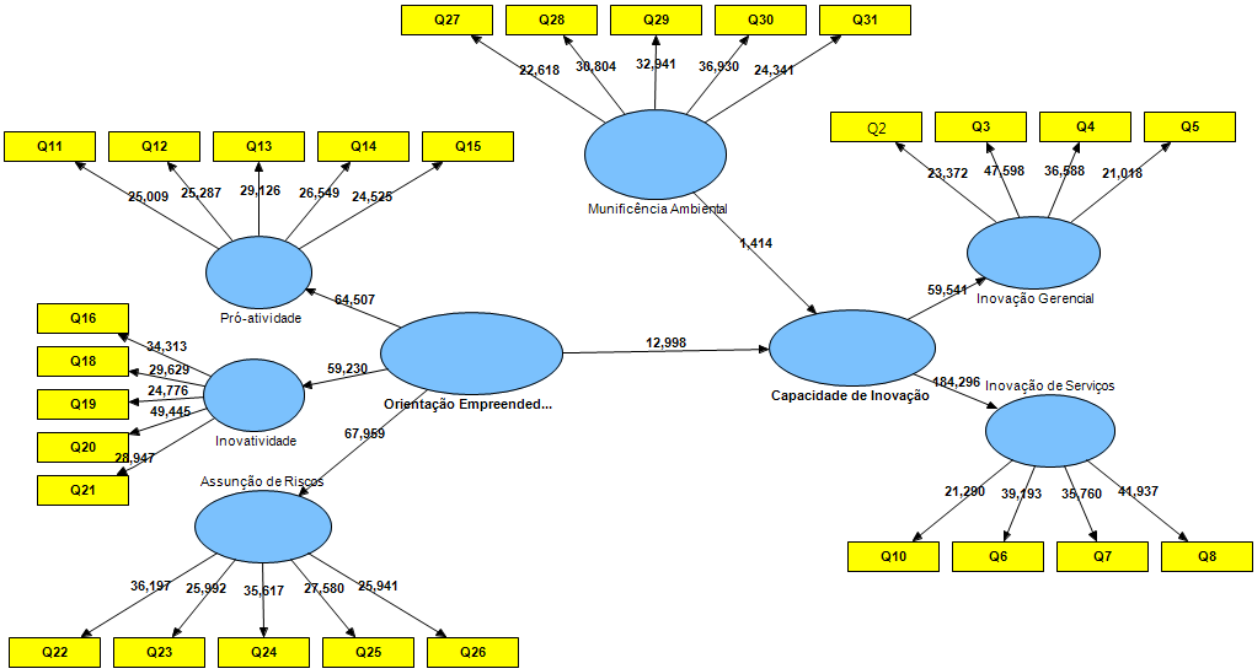
Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5 – Parâmetros da estrutura quantitativa da pesquisa

| Relação | β | Valor t | Situação |
|---|---|---|---|
| **H1:** Munificência ambiental está positivamente relacionada com a capacidade de inovação. | 0,053 | 1,414 | Rejeitada |
| **H2:** Orientação empreendedora está positivamente relacionada com a capacidade de inovação. | 0,775 | 12,998 | Suportada |

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 3 – Teste t-Student




Fonte: Dados da Pesquisa.

# AS INCUBADORAS DE EMPRESAS E O FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO: UM ESTUDO SOBRE A FUNDAÇÃO EDUCERE DE CAMPO MOURÃO-PARANÁ-BRASIL

*JOSIMARI DE BRITO MORIGI*

*UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ – CAMPUS DE CAMPO MOURÃO,*

*(JOSIMORIGI@GMAIL.COM)*

## INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

O processo de incubação é considerado um dos mecanismos mais eficientes para a disseminação e desenvolvimento de novos empreendimentos e também para a redução da mortalidade de empresas. Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos e Tecnologias Avançadas - ANPROTECas incubadoras de empresas são entidades que objetivam oferecer suporte à empreendedores, almejando o desenvolvimento de ideias inovadoras que possam resultar em empreendimentos de sucesso. Assim, as incubadoras dispõem aos empreendedores um suporte no que tange à infraestrutura, à capacitação e ainda, o suporte gerencial. Além de orientá-los sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, dentre outras questões essenciais ao desenvolvimento de novos negócios.

Vale destacar que atualmente existem diferentes tipos de incubadoras: as de base tecnológica, as tradicionais, as mistas, as sociais, entre outras. E de modo geral, o público alvo das incubadoras de empresas são os empreendedores que possuem um projeto de negócio; micros e pequenas empresas em operação; e/ou micro e pequenas empresas em fase inicial de funcionamento. O presente artigo objetiva analisar a importância das incubadoras de empresas enquanto entidades de fomento ao empreendedorismo e para a criação de novas empresas, com foco direcionado para a Fundação Educere que se caracteriza como um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento na área de biotecnologia, que objetiva principalmente a

incubação de empresas, bem como a capacitação profissional para o mercado de trabalho local e regional.

## METODOLOGIA E JUSTIFICATIVA

Os procedimentos metodológicos adotados para a investigação foram: a pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados junto a Fundação Educere, aplicação de questionários junto às empresas originadas na Fundação, e também o levantamento de dados secundários junto a órgãos de pesquisa. Como justificativa principal para a realização desta investigação, destaca-se o importante papel desenvolvido pelas incubadoras de empresas, tanto no que diz respeito ao incentivo a geração de empresas competitivas, como na formação de empreendedores.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

As micro e pequenas empresas integram uma fatia percentual significativa no total de empresas brasileiras e são responsáveis por empregar mais da metade da população economicamente ativa, desempenhando um papel importante no desenvolvimento econômico e social do país. Contudo, atualmente o cenário de micro e pequenas empresas tem se mostrado preocupante no País.Conforme os dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2014), cerca de 30% das micro e pequenas empresas fecham suas portas antes do terceiro ano de vida, principalmente em decorrência da falta de planejamento na abertura do negócio, falta de informações/conhecimentos do empresariado sobre o empreendimento, má administração e maus investimentos, entre outros fatores. Com a pretensão de obter reduções no índice de mortalidade de empresas, surgiu a ideia de implementar um projeto que consiste em uma parceria entre ambientes de ensino e empresas, o qual ficou conhecido como Incubadoras de Empresas.

De acordo com as informações do Instituto Nacional de Comunicações - INATEL (2013), as incubadoras são organizações que podem apresentar vínculos com instituições de ensino públicas ou

privadas, prefeituras e ainda, iniciativas empresariais independentes. Além disso, o alicerce de sustentação de um programa de incubação encontra-se consolidado na difusão da cultura empreendedora, do conhecimento e da inovação.

De modo geral, uma incubadora pode abrigar e/ou apoiar empreendimentos que estejam nos seguintes estágios: pré-incubação, incubação e pós-incubação. No que diz respeito aos objetivos principais dos programas de incubação, o SEBRAE/SC (2009), de forma resumida, lista os seguintes: a) ser um '*lócus* de referência em inovação', apoiando o desenvolvimento e consolidação de empresas inovadoras; b) transformar ideias em produtos, processos ou serviços, que resultem em empreendimentos competitivos; c) desenvolver novos produtos e processos; d) atualizar os empreendimentos por meio da aplicação de conhecimentos tecnológicos; e) criar, desenvolver e consolidar empresas competitivas que venham a contribuir para o fortalecimento da tecnologia brasileira e o desenvolvimento sócio-econômico nacional; f) promover um salto quantitativo na geração de postos de trabalho e renda; g) agregar valor aos produtos e serviços das micro e pequenas empresas (MPE's).

Nas últimas décadas as incubadoras de empresas têm-se mostrado como uma maneira interessante e eficaz para a redução do índice de mortalidade de empresas no Brasil. Segundo os dados do relatório do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT (2008), no Brasile no mundo as estatísticas comprovam que a taxa de mortalidade de empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida de 70% para 20% em comparação com as empresas que não passam por esse processo.

Segundo os dados levantados pela ANPROTEC em parceria com o SEBRAE, o segmento de incubadoras de empresas no Brasil gerou 53.280 empregos diretos e qualificados, e o faturamento das empresas apoiadas por incubadoras ultrapassou os R$ 15 bilhões no ano de 2016. Ressalta-se ainda que em 2016 as empresas incubadas ou graduadas, geraram de forma indireta 373.847 empregos, uma renda de mais de R$ 13 bilhões e R$ 24 bilhões em produção. Em tempos de crise econômica, em que o

desemprego atingiu um patamar de aproximadamente 23 milhões de brasileiros, empresas geradas em ambientes de inovação tem se mostradocomo uma ferramenta fundamental para auxiliar o País a reverter esse cenário.

A Fundação Educere de Campo Mourão foi criada no ano de 1997 pelo empresário Ater Cristófoli, com a finalidade principal de suprir a falta de mão de obra especializada no Município. Todos os cursos ofertados pela Escola Técnica da Educere são gratuitos e voltados para a área de eletrônica, mecânica, desenho industrial e escultura clássica. A infraestrutura da Fundação é constituída por: laboratórios de eletrônica e mecânica; salas individuais para empresas; salas de aula; sala de artes e escultura; sala de reunião; administração; área de lazer; recepção e estacionamento. Ademais, o suporte oferecido pela Fundação também envolve apoio mercadológico para a colocação dos novos produtos junto à clientes potenciais.

De acordo com dados fornecidos pela Fundação Educere (2016), o número de empresas originadas pelo sistema de incubadora da própria Fundação totaliza 16 empresas (Biovis, Clean-Up, Evolutec, Levevida, Lizze, Ortus, Saubern, Celf, Da Capo, Eletrolizze, Le Blanc, MedStorm, Pet Lizze, Ponce, Raiovis, e Vollenz) de base tecnológica na área de insumos e equipamentos para a área da saúde, que em conjunto empregam mais de 150 pessoas no município de Campo Mourão, cooperando para o desenvolvimento econômico e social do município e conseguintemente, para a melhoria da qualidade de vida da população. Além disso, algumas dessas empresas deram impulso a consolidação do Arranjo Produtivo Local de Insumos e Equipamentos Médicos, Odontológicos e Hospitalares no Município.

Ainda segundo dados da Educere, atualmente há 9 empresas incubadas na Fundação e existem alguns projetos em andamento para a incubação de outras empresas. Salienta-se ainda que, a maioria das empresas originadas pelo processo de incubação foram idealizadas por ex-alunos muito jovens da Escola Técnica da própria

Fundação. Com base na análise dos dados obtidos com a aplicação de questionários junto aos representantes das empresas originadas na incubadora da Fundação Educere, destaca-se que o apoio prestado pela incubadora tem possibilitado aos novos empreendedores a oportunidade de criarem e desenvolverem empreendimentos sólidos e competitivos. Esse auxílio abrange desde a disponibilização de infraestrutura: salas individuais e coletivas, laboratórios, salas de reunião, estacionamento, etc. E também, a disponibilização de serviços básicos: telefonia, internet, xerox, recepcionista, etc. E ainda, a disponibilização de um suporte atrelado à gestão empresarial, tecnológica, jurídica, definição de estratégias de comercialização de produtos e serviços, marketing, etc. Além disso, há também a oferta de treinamentos especializados, cursos de capacitação e a intermediação para a realização de contatos com entidades governamentais e investidores. E ainda, um auxílio importante para a participação dos empreendedores em fóruns, feiras e eventos para a divulgação de suas empresas e de seus produtos e/ou serviços.

Todo esse aparato disponibilizado pela Educere tem se mostrado de grande valia na visão dos empreendedores, pois sem esse suporte a grande maioria das 16 empresas originadas pela Fundação não poderiam ter sido criadas, e outras nem se quer chegariam ao estágio em que se encontram atualmente: com produtos inovadores e de qualidade, com um quadro de clientes fidelizados, sendo que algumas das empresas exportam seus produtos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se de modo geral, que as incubadoras de empresas têm se mostrado como um mecanismo de grande importância para a cultura do empreendedorismo, para a criação de novas empresas e também para a redução do índice de mortalidade de empresas, visto que o percentual de sobrevivência das empresas que passam pelo processo de incubação é bem mais expressivo.A Educere desenvolve um importante papel para a

economia local e regional, uma vez que além de realizar incubação de empresas, contribuindo para a criação de novos empreendimentos bem-sucedidos, também fornece diversos cursos de capacitação, principalmente para jovens com potencial empreendedor para que estes futuramente possam a abrir a sua própria empresa, ou estarem qualificados e preparados para trabalharem no mercado de trabalho local e regional. Além disso, a incubadora é responsável também por um processo eficiente na transferência de tecnologia e cooperação institucional entre universidades, escolas técnicas, demais instituições vinculadas e as empresas locais.

**REFERÊNCIAS**

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPEENDIMENTOS INOVADORES. **Perguntas Frequentes**. 2013. Disponível em: http://anprotec.org.br/site/incubadoras-e-parques/perguntas-frequentes/> Acesso em 03 de janeiro de 2017.

ANPROTEC - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPEENDIMENTOS INOVADORES; SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ.**Estudo de Impacto Econômico**: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf> Acesso em 28 de janeiro de 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - MCT. **Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresa [2008]**. Disponível em: http://www.mct.gov.br/prog/empresa/pni/intro.htm> Acesso em 28 de dezembro de 2016.

**FUNDAÇÃO EDUCERE -Pesquisa e Desenvolvimento**. Disponível em:< http://www.educere.org.br/> Acesso em 21 de dezembrode 2016.

_____**Levantamento de Dados sobre as Empresas Graduadas e Incubadas.**2016.

**INATEL- INSTITUTO NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES**. 2013. Disponível em: <http://incubadora.inatel.br/empresas/incubadora/conceito-de-incubadoras-deempresas.html > Acesso em: 16 de dezembro de 2016.

SEBRAE - PR - **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ**. Disponível em: http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet> Acesso em 16 de dezembro de 2016.

SEBRAE – SC. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA.**Tipos de Incubadoras**. Disponível em: http:// www.sebrae-sc.com.br> Acesso em 18 de dezembro de 2016.

SEBRAE-SP - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO.**MPE´s de Base Tecnológica:** conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros.São Paulo, 2010.

# EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO COMOAGENTES INDUTORES DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS

*ROBERTO MARINHO FIGUEIROA ZICA-*

*FUMECESEBRAE-MG*

*(ROBERTO.MARINHO@SEBRAEMG.COM.BR)*

*HENRIQUE CORDEIRO MARTIN*

*FUMEC*

*(HENRIQUE.MARTINS@FUMEC.BR)*

*CARLOS ALBERTO GONÇALVES*

*UFMG E FUMEC*

*(CARLOS@FACE.UFMG.BR ; CARLOSAG@FUMEC.BR)*

**SINOPSE DO ESTUDO**

Parece patente a percepção de haver, no cenário global, a constante mudança de padrões de comportamento dos mercados, bem como o acentuado acirramento nos níveis de competição entrepaíses e empresas, tornando o desafio dos *decisionmaker* cada vez maior e mais complexo(GIDDENS, 2000; D'AVENI;DAGNINO; SMITH, 2010). Tal dinâmica vem requerendo a adoção de práticas de gestão que visam melhorias contínuas e muitas vezes disruptivas, de modo a se obter vantagem competitiva sustentável, valendo-se da busca ininterrupta por oportunidades, processos de inovação e a reconfiguração de setores (PORTER,1996;WIGGINS; RUEFLI, 2005; BRITO; BRITO, 2014;GONÇALVES, 2015).

Pode-se deduzir que as intempéries de mercado não se apresentam apenas às multinacionais e grandes conglomerados, mas a todo tipo e porte de empresa - dentro da lógica de uma economia de mercado. Os pequenos negócios, dado sua estrutura

econômica-financeira, são mais suscetíveis a estes movimentos e a condições macroeconômicas adversas, o que acaba por influenciar o desempenho do negócio (BAMIATZI; KIRCHMAIER, 2011). Contudo,por serem potencialmente flexíveis e adaptáveis a ambientes em constante mudança, os pequenos negócios seriam capazes degerar efeitos positivos.

Uma explicação geralmente aceita para esta capacidade de adaptação é a agilidade de tomada de decisão do empreendedor e por sua proximidade ao negócio (FILION, 1999). Corroboram com este entendimento,Volery e Mazzarol (2015),afirmando que o empresário é o principal responsável pelas decisões e direcionamento estratégico do negócio, na maior parte das ocorrências, o que indica que esta condução estratégica está diretamente relacionada à postura tomada pelo proprietário da pequena empresa, tornando-a mais ágil e direta.

Neste contexto, evidencias teóricas apontam que os campos empreendedorismo e inovação influenciam preponderantemente a construção de um modelo de pensamento ou forma de conduzir estrategicamente uma pequena empresa. A escolha inicial destes dois campos teóricos, compreendidos neste estudo como agentes indutores de estratégia, se deu em função de sua representatividade macro no processo de formação de estratégia nas pequenas empresas, sobretudo pela proximidade do negócio que a figura do empreendedor possui e o papel que exerce na condução do negócio (SCHUMPETER, 1949; DRUCKER, 1993; FREEMAN; SOETE, 1997; PORTER, 2004; FAGERBERG, 2004; CHESBROUGH; VANHAVERBEKE, 2006; LIMA, 2010; SCHILLO, 2011;KURATKO; MORRIS; SCHINDEHUTTE, 2015), embora sua escolha não invalide a existência de outros estudos e correntes teóricas não mencionadas.

Em linha com a narrativa desvelada, o artigo objetivainvestigar,por meio de pesquisa quantitativa, via *survey*, se os campos do conhecimento *empreendedorismo* e

*inovação*seriam, de fato, preponderantes no processo de formação de estratégia em pequenas empresas.

Compreende-se que a realização de estudos sobre estratégia em pequenas empresas se justificaria, em função da relevância do tema estratégia para a academia e para o mercado empresarial e a representatividade socioeconômica destas pequenas empresas, destacando-se como um dos principais vetores na geração de ocupação e renda e formação do PIB dos países (OECD, 2010; SEBRAE, 2013, 2015).

À guisa de contribuições, espera-se que os resultados da pesquisa de campo ofereçam adicionalidades ao campo teórico, tendo em vista a necessidade de serem preenchidas certas lacunas de conhecimento e fontes de pesquisa para o segmento das pequenas empresas.

## METODOLOGIA DE PESQUISA E ALGUNS RESULTADOS RELEVANTES

De modo a melhor responder ao objetivo de pesquisa, conferindo o devido rigor metodológico e o atendimento às propósitos do trabalho, foram entrevistados empreendedores de pequenas empresas formais e urbanas, de diversos setores econômicos.

A abordagem de pesquisa escolhida foi a quantitativa, de objetivo descritivo. A amostra foi não probabilística, por conveniência. A definição do tamanho da amostra foi ampara por Hair Jr. et al (2010), que preconiza a quantidade de 5 a 10 respondentes por questão (item) a ser respondida. Foram entrevistados 366 empresários de pequenas empresas, via *survey,* localizadas em 17 municípios dentro do estado deMinas Gerais - Brasil.

Quanto a análise e interpretação dos dados obtidos, a opção foi pela *StructuralEquationModeling* (SEM), pelo método *PartialLeast Square* (PLS). A escolha pela SEM – PLS, se deu por ser uma abordagem estatística avançada, que possibilita

testar hipóteses a respeito de relações entre variáveis latentes e observáveis (HAIR JR et al, 2010).

Relevante salientar que esta pesquisa é um recorte de uma investigação mais abrangente, decorrente da tese de doutorado de um dos autores. O questionário completo aplicado aos empreendedores foi composto por 39 questões. Neste recorte foram selecionadas dez questões específicas sobre os construtos *empreendedorismo* e *inovação*, de modo a se evidenciar sua consecução no processo de formação da estratégia em pequenas empresas.

Sob a égide da teoria consultada, duas hipóteses foram criadas para serem testadas na pesquisa de campo e contribuírem na explicação do objetivo central do trabalho. As hipóteses procuraram avaliar se o construto latente *empreendedorismo* (H1)e o construto latente*inovação* (H2) seriam agentes indutores preponderantes no processo de formação da estratégia em pequenas empresas. Cada hipótese foi composta por cinco questões, sendo.

Empreendedorismo: (8) *Meu comportamento como empreendedor é o que define a estratégia de atuação da empresa;* (9) *O que diferencia esta empresa das demais existentes no mercado é o comportamento empreendedor do proprietário;* (10) *O que define a estratégia da empresa é meu esforço para que as oportunidades se realizarem rapidamente;* (11) *A empresa tem como orientação estratégica estimular os colaboradores a adotarem internamente um comportamento empreendedor;* (12) *A estratégia de atuação é alterada à medida que surgem novas oportunidades de mercado.*

Inovação: (13) *A inovação é o principal fator para a formação da estratégia de atuação da minha empresa;* (14) *Na empresa existe ambiente adequado à geração de ideias inovadoras, que contribuem na construção da estratégia;* (15) *Houve significativa mudança na estratégia da empresa, decorrente de uma inovação implementada;* (16) *A empresa conseguiu obter melhor atuação no mercado em função de inovações*

*implementadas;* (17) *A empresa está sempre disposta a alterar sua estratégia de atuação caso uma inovação esteja disponível.*

As questões foram distribuídas em uma escala tipo *Likert*, com sete pontos, podendo variar de 1, para Discordo Totalmente (DT) até 7, para Concordo Totalmente (CT).

Após o processamento das informações, dentro das métricas estipuladas, foi possível mensurar a confiabilidade das respostas, utilizando o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). De acordo com Hair Jr. et al. (2010), o AC ou a CC devem ser maiores que 0,70 para que haja uma indicação de confiabilidade do construto. Ambos foram validados, pois o construto empreendedorismo alcançou AC de 0,757 e CC de 0,781, e o construto inovação auferiu AC de 0,842 e CC de 0,833.

A primeira hipótese (H1), confirmou a influência positiva do construto *empreendedorismo* para o processo de formação da estratégia.Os resultados foram bastante similares aos do construto anterior. A carga fatorial foi maior que 0,60, atingindo 0,884. O intervalo de confiança *bootstrap* e os pesos foram significativos, com valores maiores que 0,20, com [0,42; 0,69], confirmando a importância de todos os itens para a formação do indicador. Não houve problema de Multicolinearidade. O peso identificado (α) foi de 0,546.

A segunda hipótese(H2), confirmou a influência positiva do construto *inovação* para o processo de formação da estratégia. Após os testes realizados foi possível constatar que a carga fatorial do construto foi maior que 0,60, tendo atingido 0,897.O intervalo de confiança *bootstrap* e os pesos foram significativos, com valores maiores que 0,20, estabelecendo-se entre [0,43; 0,70] confirmando a importância de todos os itens para a formação do indicador. Não houve problema de Multicolinearidade. O peso identificado (α) foi de 0,576.

A pesquisa realizada possibilitou a confirmação das hipóteses elencadas.

## CONCLUSÕES E ENCAMINHAMENTOS

Assumindo-se as premissas e os indicativos teóricos apresentados, acredita-se que um dos caminhos existentes para que as pequenas empresas obtenham desempenho sustentável, se daria por meio da estruturação e intervenção de uma adequada estratégia de atuação.

Com base na teoria disponível havia a percepção inicial que os construtos *Empreendedorismo*e*Inovação* seriam importantes indutores do processo de formação da estratégia nas pequenas empresas. Após a apuração dos resultados apontados pela pesquisa de campo, consubstanciada nas hipóteses constituídas, esta percepção não foi refutada.

Entende-se, portanto, que os objetivos precípuos deste trabalho foram alcançados, tendo sido possível identificar a relevância dos construtos empreendedorismo e inovação no processo de formação de estratégia em pequenas empresas, tanto por meio da literatura consultada, quanto por meio da pesquisa de campo realizada, confirmando as hipóteses de pesquisa. Os coeficientes de caminho (pesos) dos dois construtos, demonstrados pela SEM, foram significativos, sendo plausível confirmar as hipóteses. Tais confirmações podem ser consideradas contribuições efetivas do trabalho para o avanço teórico dos respectivos campos.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa quantitativa com empreendedores, buscando a identificação de outros campos teóricos que sejam relevantes para a concepção estratégica destas empresas.

## REFERÊNCIAS

BAMIATZI, V.; KIRCHMAIER, T.:Strategiesfor Superior Performance under Adverse Conditions: a focusonsmall and mediumsizedhigh-growthfirms. **International Small Business Journal**. V. 32 (3), p. 259-284, 2011.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L.:Dynamics ofCompetitionandSurvival. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, art. 4, p. 64-85, 2014.

CHESBROUGH, H. W.; VANHAVERBEKE, W. J.:Open Innovation: researching a new paradigm. **Oxford University Press**, 2006.

D'AVENI R. A.; DAGNINO, G. B.; SMITH, K. G.:The age of Temporary Advantage.**Strategic Management Journal**.Chicago, V. 31, n. 13, p. 1.371-1.385, 2010.

DRUCKER, P. F.:Innovation and Entrepreneurship – practice and principles. (First published by Harper Perennial in 1985). **Harper Business**, 1993.

FAGERBERG, J.: Innovation: a guide to the literature. **The Oxford Handbook of Innovation**.Oxford University Press, p. 1-26, 2004.

FILION, L. J.: Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo. V. 34, n.2, p. 05-28, 1999.

FREEMAN, C.; SOETE, L.:Theeconomics of Industrial Innovation. 3rd. ed. London: **FrancesPinter**, 1997.

GIDDENS, A.:**O Mundo na Era da Globalização.** Lisboa: Presença, 2000.

GONÇALVES, C. A.: CaminhosEstruturais e ConjuntosParcimoniososExplicativos do

DesempenhoHeterogêneoOrganizacionalemAdministraçãoEstratégica: umaanálise multisetorialgeral, indústria e serviço. 295 p. UFMG, Belo Horizonte – MG, 2015.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. E TATHAM, R. L.: Multivariate Data AnalysisWithReadings. 7. ed. EnglewoodCliffs, NJ: **Prentice-Hall**, 2010.

KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M.:Understanding the Dynamics of Entrepreneurship Through Framework Approaches. **Small Business Economics**. V. 45, Issue 1, pp 1-13, 2015.

LIMA, E.:Estratégiade Pequenas e Médias Empresas: umarevisão. **REGE**, São Paulo, v.17, n. 2, p. 169-187, abr./jun. 2010.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. **SDBS Business DemographyIndicators**. OECD, 2010.

PORTER, M.: What is Strategy?**Harvard Business Review**, v. 74, n.° 6, pgs. 61-78, Nov. Dez. 1996.

PORTER, M.:Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. **Elsevier**. 2 ed. Rio de Janeiro,2004.

SEBRAE.**MPE em Números.** Sebrae São Paulo: São Paulo, 2013.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Relatório Executivo. Execução do Estudo: Fundação Getúlio Vargas. Brasília: Sebrae, 2015.

SCHILLO, R. S.:EntrepreneurialOrientation and Company Performance: can theacademicliterature guide managers?**Management TechnologyInnovationReview**,p. 20 - 25, 2011.

SCHUMPETER, J.:The Theory of Economic Development.**Harvard University Press**, 1949.

VOLERY, T.; MAZZAROL, T.: The Evolution of the Small Business and Entrepreneurship Field: a bibliometric investigation of articles published in the International Small Business Journal. **InternationalSmall Business Journal**. V. 33(4),p. 374–396, 2015.

WIGGINS, R. R.; RUEFLI, T. W.: Schumpter's Ghost: ishypercompetitionmakingthebest

of times shorter? **Strategic Management Journal**, V. 26, p. 887-911, 2005.

# LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN DE LAS FIRMAS JÓVENES Y SU RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL. UNA EXPLORACIÓN A PARTIR DE LA ENCUESTA NACIONAL DE DINÁMICA DE EMPLEO E INNOVACIÓN (ENDEI)

*SABRINA IBARRA GARCÍA*

*PRODEML INSTITUTO DE INDUSTRIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO*

*(SAIBARRAGARCIA@GMAIL.COM)*

*JUAN FEDERICO*

*PRODEML INSTITUTO DE INDUSTRIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO*

*(JUAN.S.FEDERICO@GMAIL.COM)*

*HUGO KANTIS*

*PRODEML INSTITUTO DE INDUSTRIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO*

*(HUGO.KANTIS@GMAIL.COM)*

## PLANTEO DEL PROBLEMA, LITERATURA DE REFERENCIA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La importancia de las empresas jóvenes como fuente de desarrollo económico es cada vez más reconocida. Esta expectativa se basa en la contribución de este segmento de empresas a la introducción de innovaciones, a la creación de nuevos puestos de trabajo y a la renovación de los tejidos productivos (Pellegrino, Piva and Vivarelli, 2012; Ayyagari, Demirguc-Kunt and Maksimovic, 2011, Haltiwanger y otros, 2013).

En este sentido, un conjunto de estudios se han dedicado a identificar y analizar las particularidades de los procesos de innovación de estas empresas jóvenes, comparándolos con los de las empresas más maduras (Pellegrino, Piva and Vivarelli, 2012; Audretsch y otros 2014, Antolín-López y otros, 2015). En general, estos estudios mencionan que las empresas jóvenes tendrían una mayor flexibilidad y apertura para

explorar ideas más novedosas, derivadas de sus estructuras organizativas menos rígidas. Además, éstas tendrían una menor inercia respecto a las que existe en firmas más maduras, donde la rutinización termina condicionando el tipo de actividad de innovación y el nivel de novedad de sus resultados (Marion y otros, 2012). La contracara de esta ventaja, sin embargo, es la menor disponibilidad de una plataforma de aprendizajes, competencias y recursos (tanto humanos como financieros) para innovar, descansando principalmente en el equipo emprendedor (Alvarez y Busenitz, 2001) o en las redes de contacto qué estos puedan construir para compensar sus menores recursos internos (Antolin-Lopez, y otros 2015).

Sin embargo, más allá de las diferencias que existen en los procesos de innovación, una cuestión donde las evidencias aún son escasas y contradictorias es el impacto que tiene la introducción de estas innovaciones sobre el crecimiento a nivel de las empresas (Coad y Rao, 2008; Segarra y Teruel, 2014). Según algunos estudios la introducción de innovaciones es un elemento central, no sólo para el crecimiento sino para la supervivencia de las empresas más jóvenes (Segarra y Truel, 2014 Colombelli y otros, 2016). Sin embargo, las evidencias indican que el crecimiento de las firmas jóvenes no se vería afectado por su capacidad de innovación (Audretch, Seguerra y Truel, 2014). Más recientemente, una investigación sobre algunos países de América Latina tampoco muestra una relación significativa entre la introducción de innovaciones y el desempeño empresarial en el caso de las empresas jóvenes (Kantis y otros, 2016). Por último y con el espíritu de vincular la teoría con la evidencia, existe un grupo de autores que indican que el impacto sobre el crecimiento estará condicionado por un conjunto de factores moderadores (Coad y otros, 2014, Bianchini y otros, 2016, Falk, 2012, Goedhuys y Veugelers, 2010).

En este contexto, esta investigación se propone aportar evidencia empírica sobre la relación entre innovación y el crecimiento en las firmas jóvenes en Argentina a través de

un estudio exploratorio basado en la Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI). Las preguntas de investigación e hipótesis que guían este estudio son las siguientes:

a) ¿Cuáles son las características distintivas de las firmas jóvenes innovadoras de firmas innovadoras más maduras?

**Hipótesis 1:** Las firmas jóvenes tienen estructuras menos formales de innovación y una plataforma de recursos y capacidades más limitadas al equipo emprendedor

**Hipótesis 1b:** Las firmas jóvenes se vinculan más frecuentemente con otras empresas e instituciones para compensar su falta de recursos y trayectoria a la hora de innovar.

b) ¿Qué relación existe entre innovación y crecimiento empresarial y en qué medida ésta difiere entre empresas jóvenes y maduras?

**Hipótesis 2:** La realización de actividades de innovación se asocia positivamente con el crecimiento empresarial.

**Hipótesis 2b:** La adopción de esfuerzos combinados de actividades de innovación afectará en mayor medida el crecimiento que la sólo incorporación de tecnología.

**Hipótesis 3:** La relación positiva entre la innovación y el crecimiento es mayor entre las empresas jóvenes que entre las maduras.

c) ¿En qué medida la relación entre innovación y crecimiento empresarial difiere según se trate de empresas jóvenes de distintos sectores con diferente contenido tecnológico?

**Hipótesis 4:** La relación positiva entre innovación y crecimiento es mayor entre las empresas jóvenes más dinámicas.

d) ¿En qué medida la relación entre innovación y crecimiento difiere entre las firmas jóvenes de diferente dinamismo?

**Hipótesis 5:** La relación positiva entre innovación y crecimiento es mayor entre aquellas empresas jóvenes de sectores con alto contenido tecnológico.

## BASE DE DATOS, VARIABLES Y MÉTODOS DE ESTIMACIÓN

### *CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA*

Para la realización de este estudio se utilizaron los datos de la base de la Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI), realizada conjuntamente por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MINCyT) y del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). En total esta base incluye información sobre 3.691 observaciones correspondientes a empresas manufactureras.

Gracias a un procesamiento adicional para poder contar con información de la edad de las empresas se construyó una variable binaria que asume el valor 1 si la empresa es joven (definida como aquella con hasta 10 años de vida en el 2012) y un valor 0 si empresa tiene 11 o más años de vida en 2012[45].

Por otra parte, siguiendo la clasificación de la OCDE (OCDE, 2005), se agrupó a las empresas según el contenido tecnológico de su producción. Así quedaron conformados 4 sectores: los de contenido tecnológico bajo[46]; medio-bajo[47], medio-alto[48] y alto[49]

## VARIABLES Y MÉTODOS DE ESTIMACIÓN

A fin de contrastar las hipótesis de trabajo se realizaron una serie de ejercicios econométricos. Estos modelos comparten el hecho de que la variable dependiente siempre es la tasa crecimiento, medida según la especificación de la base de datos del Banco Mundial, *Enterprise Surveys*(Banco Mundial, 2015) como:

[45]Dado el foco particular de este trabajo sobre las empresas jóvenes, se solicitó un procesamiento especial de la variable edad, que no se encuentra disponible en la base usuaria porque infringiría el secreto estadístico.

[46] Producción de alimentos, textiles, confecciones, cuero, madera, papel y edición

[47] Elaboración de productos de caucho y plástico y otros minerales no metálicos

[48] Producción de maquinaria y equipos, máquinas y herramientas en general, maquinaria agropecuaria y forestal, aparatos de uso doméstico, carrocerías, remolques y semirremolques y las autopartes

[49]fabricación de productos químicos y farmacéuticos, instrumentos médicos, material eléctrico y equipos de radio y televisión

$$Crecimiento = \frac{(X_t - X_{t-1})}{(X_t + X_{t-1})/2}$$

Donde X corresponde a la variable sobre la cual se quiere calcular el crecimiento. En nuestro caso la variable de interés es el crecimiento de ventas y del empleo, lo que permite comparar los resultados y ver su robustez ante cambios en las variables elegidas.

La edad se incluye en las estimaciones como una variable binaria que asume valor 1 para las empresas jóvenesy 0 para las maduras.

En cuanto a las variables independientes se incluye una variable binaria que expresa si la empresa llevó o no alguna actividad de innovación en el período 2010-2012 y, además, un conjunto de variables binarias según el tipo de actividad de innovación realizada. Asimismo, se incluye un conjunto de variables de control tales como el sector de actividad, el tamaño, la presencia de profesionales y técnicos entre los trabajadores y una caracterización de la visión estratégica de innovación de la empresa construida a partir de un análisis factorial y de cluster mixto de correspondencias múltiples.

Asimismo se incluyen las interacciones entre la edad y las variables independientes de interés (aquellas vinculadas con la realización de innovaciones) para dar cuenta de los efectos diferenciales que pueden asumir en el caso de las empresas jóvenes versus las maduras.

Los modelos se estimaron primero con regresiones OLS. Complementariamente, se incluyeron regresiones usando estimadores LAD (leastabsolutedeviations), conocidas también como regresiones a la mediana. Estas últimas son menos sensibles a la presencia de valores extremos (Coad, 2007) [50] .Finalmente, para testear la última hipótesis respecto del efecto diferencial de la innovación según el nivel de crecimiento, se utilizaron regresiones cuartílicas.

[50] Para la estimación de los modelos LAD así como las regresiones cuartílicas con errores estándar ajustados se utilizó el comando qreg2 de STATA desarrollado por Parente y Santos Silva (2016).

## CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS JÓVENES

El 63% de las firmas jóvenes ha realizado alguna actividad de innovación entre 2010 y 2012, un porcentaje similar que el de las empresas maduras (67%). Casi la mitad de ellas se encuentra en sectores de bajo contenido tecnológico, un porcentaje levemente superior al que se observa en el caso de las empresas maduras innovadoras (49% vs 41%).

Las empresas jóvenes innovadoras suelen crecer más aceleradamente. Sus tasas de crecimiento son más altas que en las firmas maduras, tanto medido por las ventas (37% vs 18%) como por el empleo (26% vs 11%). Asimismo, la presencia de empresas de alto crecimiento (definidas como aquellas con tasas superiores al 20% anual promedio) es significativamente mayor entre las empresas más jóvenes (casi tres veces). Esta diferencia respecto de las más maduras se observa también para las firmas jóvenes en general, es decir incluyendo también a aquellas que no son innovadoras. Por lo tanto, en principio no se podría decir que la innovación sea la determinante en este caso sino la edad, en línea con lo que muestra la evidencia empírica. (e.g. Barba Navaretti y otros 2014; Lawless, 2014).

**Ver Tabla 1 en Anexo**

## TIPOS DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN REALIZADAS POR LAS EMPRESAS JÓVENES Y SUS RESULTADOS

Para analizar las diferentes actividades de innovación realizadas por las empresas, se agruparon las distintas opciones de respuesta que ofrece la encuesta en tres perfiles de actividades, y en base a ello se construyeron cuatro categorías de conductas innovadoras de las empresas, mutuamente excluyentes:

| Actividad de Innovación | Perfil de la AI | Conducta |
|---|---|---|
| Adquisición de maquinaria y equipos<br>Adquisición de hardware y software para la innovación | **1.**<br>Adquisición de Tecnología | Modernizadoras<br>**1.** |
| Transferencia de tecnología | | Desarrolladoras<br>**1 ó 2** |
| Investigación y Desarrollo interna<br>Subcontratación de I+D externa | **2.**<br>Generación de conocimiento | Mixtas<br>**1 y 2 ó 3** |
| Capacitación para la introducción de innovaciones | **3.**<br>Desarrollo de capacidades | |
| Consultorías<br>Diseño industrial e ingeniería (interna) | | Integradoras<br>**1 y 2 y 3** |

El perfil innovador más común entre las empresas innovadoras de la muestra es el de las que tienen conductas integradoras, especialmente entre las maduras (algo más de la mitad). Le sigue, a la distancia, el grupo de aquellas que tienen conductas mixtas (en torno a un cuarto). Del otro lado, están aquellas empresas que tienen conductas modernizadoras o desarrolladoras.

**Ver Tabla 2 en Anexo**

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SOPORTE PARA LA INNOVACIÓN

El perfil innovador de las empresas jóvenes, arriba descripto, debe ser entendido en el marco de la visión estratégica y el contexto organizacional de las firmas. Para analizar las estrategias se buscó caracterizar su comportamiento aplicando las técnicas de análisis factorial y de clúster mixto de correspondencias múltiples. Este análisis permitió identificar tres tipos de conductas estratégicas: i **Líderes tecnológicos**: priorizan el desarrollo de nuevos mercados y cuentan con personal calificado para lograr el desempeño de la empresa, buscan posicionarsecomo líder y/o ser competitivo a nivel tecnológico; ii. **Seguidoras especializadas**: se especializan en ciertas tecnologías,

incorporando tempranamente innovaciones desarrolladas por otras empresas y ofreciendo siempre productos nuevos y iii. **Defensoras de mercado**: buscan mantener la posición de mercado lograda. Basan su desempeño en la fidelización de clientes en base a su política de precios diferenciales, en mantener el acceso exclusivo a proveedores de un insumo y en adquirir tecnologías sólo para conservar sus niveles de competitividad.

En general, las empresas innovadoras de la muestra suelen llevar adelante estrategias de líderes tecnológicos o bien defensoras de mercados. Esto también se verifica entre las más jóvenes, aunque entre ellas es un poco menos frecuente la presencia de líderes tecnológicos.

**Ver Tabla 3 en Anexo**

Entre las empresas del grupo estratégico de líderes tecnológicos o seguidoras especializadas suele predominar nítidamente la articulación de los tres tipos de actividades de innovación, algo que no sucede en las defensoras de mercados, sin que se observen diferencias entre maduras y jóvenes. Esto permite afirmar que existe cierta correspondencia entre el grado de sofisticación en el tipo de comportamiento estratégico e innovativo de las empresas.

**Ver Tabla 4 en Anexo**

En lo que respecta al soporte organizacional de las actividades de innovación realizadas por las firmas jóvenes, se observa que solo un 12% de ellas tienen un departamento de I+D formal, algo que es un poco más frecuente entre las firmas maduras innovadoras (20%). En general en las actividades de innovación suelen

participar los dueños de las empresas ya sean con un equipo (46%) o como únicos responsables (12%), algo que se relaciona con el predominio de las PyMES. La presencia de los dueños junto a los equipos es más común entre las jóvenes, en línea con nuestra hipótesis 1 dada la mayor gravitación de los fundadores en estas etapas de las firmas.

**Ver Tabla 5 en Anexo**

Por último, en términos de la calificación de los recursos humanos, el 60% de las firmas jóvenes tiene profesionales entre sus empleados. Sin embargo, esa proporción es aún mayor en el caso de las firmas más maduras (76%). Las diferencias se destacan fundamentalmente en la proporción de ingenieros o profesionales de las ciencias exactas que emplean (34% vs 57%). Estas diferencias en el nivel de formación de los recursos humanos, también se manifiestan en el perfil de quienes toman las decisiones de innovación.

De esta forma, a partir de estas evidencias se estaría corroborando la hipótesis 1 que sostiene que las firmas jóvenes tienen estructuras menos formales de innovación y una plataforma de recursos menor que las firmas maduras.

Una vía potencial por la cual las empresas jóvenes pueden complementar sus recursos internos y ampliar las capacidades para innovar es a través de la vinculación con otros actores. En efecto, alrededor de un 70% de las empresas innovadoras - tanto las jóvenes como las maduras – se vinculan con otros actores relevantes, en primer lugar con entidades del sector privado (cámaras, consultoras y empresas). Un dato saliente es que las firmas jóvenes tienen una propensión general a vincularse con otros actores que es similar a la de las empresas maduras. Sin embargo, ellas están menos articuladas con cámaras empresariales y consultoras y también con las instituciones de CTI y las Universidades. Suelen relacionarse más con otras empresas. Estas diferencias son

estadísticamente significativas al comparar las firmas jóvenes y las maduras. Estos resultados irían en contra de nuestra hipótesis 1b ya que las firmas jóvenes no sólo no se vinculan más, sino que además el perfil de las redes suele estar menos asociado a instituciones que poseen el conocimiento, y que podrían complementar la falta de capacidades de las firmas jóvenes.

**Ver Tabla 6 en Anexo**

## LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN Y EL CRECIMIENTO DE LAS FIRMAS JÓVENES

### *UN PRIMER EJERCICIO A NIVEL GENERAL*

El primer resultado importante es que efectivamente la realización de actividades de innovación se relaciona positivamente con el crecimiento de la empresa, tanto si se lo mide en términos de ventas como de empleados. De esta forma, los datos de la muestra permiten corroborar la segunda de las hipótesis de trabajo.

Un aspecto interesante de esta investigación es la propuesta de cualificar las actividades de innovación, agrupando a las empresas en función de la conducta seguida a la hora de innovar. Se observa que, si bien la incorporación de maquinarias y equipos de manera aislada se relaciona positivamente el crecimiento, esta asociación es mayor cuando se lo combina con otras actividades de innovación, en línea con la hipótesis 2b.

**Ver Tabla 7 en Anexo**

Además, los modelos confirman que las actividades de innovación están más relacionadas con el crecimiento empresarial entre las firmas jóvenes que en las maduras. En otras palabras, en un contexto general donde la innovación se vincula positivamente con el crecimiento, este efecto parecería ser más importante para las

empresas más jóvenes que para las maduras. Es decir, que lo que se comprueba en estudios realizados en otras latitudes también se verifica en el caso de Argentina (Segarra y Truel, 2014; Colombelli y otros, 2016). La innovación constituiría un elemento importante en el crecimiento en las empresas jóvenes ya que les permite reducir sus desventajas de productividad frente a las empresas más consolidadas y hacerse un lugar en el mercado.

Asimismo, al descomponer las diferentes actividades de innovación, se observa que las firmas jóvenes que combinaron los distintos tipos de actividades de innovación exhibirían mayores tasas de crecimiento en comparación con aquellas que sólo se focalizaron en la incorporación de maquinarias.

**Ver Tabla 8 en Anexo**

## INNOVACIÓN, CRECIMIENTO Y DINAMISMO DE LAS EMPRESAS JÓVENES

Se comprueba que la asociación entre innovación y crecimiento es mayor en las empresas más dinámicas. De esta manera se corrobora nuestra hipótesis 4. Al descomponer este resultado según el perfil de las actividades de innovación realizadas se aprecia que este resultado se explica casi exclusivamente por las empresas que adoptaron una estrategia integral que combina los diferentes tipos de actividades de innovación. Puesto en otros términos, el crecimiento empresarial se asocia de manera más estrecha con la implementación de una agenda de actividades de innovación más completa que con la adopción de estrategias más focalizadas en un solo tipo de actividad. Y esta relación es tanto más importante entre las empresas jóvenes más dinámicas.

**Ver Tabla 9 en Anexo**

## INNOVACIÓN, CRECIMIENTO Y LA INFLUENCIA DEL SECTOR EN LAS EMPRESAS JÓVENES

En línea con nuestra hipótesis de trabajo, se observa que la relación entre innovación y crecimiento es mayor en aquellas empresas jóvenes localizadas en los sectores de alto contenido tecnológico. En adición, aquellas empresas jóvenes que realizaron esfuerzos de innovación en sectores de menor contenido tecnológico muestran una relación negativa, estando asociado su crecimiento a estrategias no vinculadas a la innovación. Estos resultados se verifican de manera más evidente cuando se considera el crecimiento de ventas que del empleo y se dan en el caso de las estimaciones LAD, lo que muestra la influencia de los valores extremos que afectan en mayor medida a los estimadores OLS.

**Ver Tabla 10 en Anexo**

Resumiendo, a partir de los diferentes modelos estimados se han logrado corroborar las hipótesis de trabajo según las cuales existe una relación positiva entre la realización de actividades de innovación y el crecimiento, así como también que esta relación es mayor en el caso de las empresas más jóvenes, especialmente en las más dinámicas y en aquellas que combinan diferentes tipos de actividades innovativas en una estrategia más integral. Asimismo, se logró comprobar que la relación positiva entre la introducción de innovaciones y el crecimiento será aún mayor en el caso de aquellas empresas jóvenes en sectores de alto contenido tecnológico.

## CONCLUSIONES

Este trabajo presenta un primer análisis exploratorio de la conducta innovadora de las empresas jóvenes y, en particular, de la relación entre las actividades de innovación y el desempeño empresarial. Los resultados permitieron confirmar la mayoría de las hipótesis, a excepción de la Hipotesis 1b.

En este sentido, un resultado de particular relevancia para este estudio es que la innovación se relaciona positivamente con el crecimiento empresarial. Esta relación es aún más importante entre las empresas jóvenes, en línea con los estudios realizados en España por Calvo (2006) y Segarra y Teruel (2014) y en Francia por Colombelli y otros (2016).

En tanto, otro hallazgo del estudio que refuta la hipótesis 1b, es que si bien la propensión a articularse con otros actores es similar en las empresas jóvenes y en las maduras, las primeras se vinculan mayormente con otras empresas. Es menos común, por el contrario, que se relacionen con las universidades y las organizaciones públicas de ciencia y tecnología, tal como ocurre en países más desarrollados en donde las firmas más jóvenes tienden a compensar las limitaciones de sus recursos internos apoyándose en estas instituciones (Sahut y Peris 2014; Stam y Wennberg 2009).

Podría plantearse a modo de hipótesis que el ecosistema institucional de innovación está más preparado y/u orientado hacia las firmas maduras y estructuradas que a las organizaciones jóvenes, que son las que tienen una mayor necesidad de apoyo externo. Para modificar esta situación se requiere de políticas públicas de innovación que fomenten el cambio institucional y el desarrollo de puentes con las firmas jóvenes.

Para alimentar el diseño de estas políticas es necesario contar con nuevas investigaciones que permitan entender mejor las razones que explican el desacople entre las empresas jóvenes y el ecosistema institucional de innovación. Asimismo, es muy relevante entender los factores determinantes de las actividades de innovación de las firmas jóvenes y cómo estos factores acaban influyendo sobre su crecimiento, para poder diseñar incentivos más a medida de la realidad de este segmento de empresas cada vez más relevante desde el punto de vista del desarrollo.

## ANEXO TABLAS

**Tabla 1: Dinamismo de las firmas innovadoras.**
(% sobre el total de firmas según edad)

| Dinamismo | | Maduras (%) | Jóvenes (%) | Total (%) |
|---|---|---|---|---|
| **Crecimiento en Ventas** | Sin crecimiento | *53.6** | 35.4 | 49.1 |
| | Crecimiento bajo | 28.6 | 27.2 | 28.2 |
| | Crecimiento moderado | 9.4 | *14.7** | 10.7 |
| | Alto Crecimiento | 8.4 | *22.7** | 11.9 |
| **Crecimiento en empleo** | Sin crecimiento | 31.3 | 27.3 | 30.3 |
| | Bajo Crecimiento | *58.1** | 46.4 | 55.2 |
| | Crecimiento moderado | 7.4 | *16.3** | 9.6 |
| | Alto Crecimiento | 3.2 | *10.0** | 4.9 |
| **Total de Empresas** | | **1792** | **601** | **2393** |

Nota: Sin Crecimiento =< 0%, Crecimiento bajo < 10%, Crecimiento moderado 11% >&< 19%, Crecimiento Alto > 20%
Nota: * *Diferencia Significativa al 0,05*
Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI – MINCyT y MTEySS

**Tabla 2: Perfil innovador de las firmas.**
(% sobre el total de firmas innovadoras según edad)

| Categoría | Maduras (%) | Jóvenes (%) | Total (%) |
|---|---|---|---|
| Conductas modernizadoras | 11.2% | 12.6% | 11.5% |
| Conductas desarrolladoras | 8.4% | 7.2% | 8.1% |
| Conductas Mixtas | 24.1% | 29.6% | 25.5% |
| Conductas integradoras | *56.3%** | 50.7% | 54.9% |
| **Total de empresas** | 1823 | 612 | 2435 |

Nota: * *Diferencia Significativa al 0,05 //* Maduras (M), Jóvenes (J), Total (T)
Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI – MINCyT y MTEySS

**Tabla 3: Visión estratégica de las empresas - Total empresas e innovadoras**
(% sobre el total empresas innovadoras)

| Visión estratégica | Maduras (%) | Jóvenes (%) | Total (%) |
|---|---|---|---|
| Líderes tecnológicos | *47,60** | 41,20 | 46,0% |
| Seguidoras especializadas | 25,10 | 24,80 | 25,0% |
| Defensoras de mercado | 27,30 | *34,00** | 29,0% |
| **Total de empresas** | **1823** | **612** | **2435** |

Nota: * *Diferencia Significativa al 0,05 //* Maduras (M), Jóvenes (J), Total (T)
Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI – MINCyT y MTEySS

**Tabla 4: Tipo de estrategia y categoría de innovación**
(% sobre el total de empresas por tipo de estrategia)

| | Lideres tecnológicos | | Seguidoras especializadas | | Defensoras de mercados | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | M (%) | J (%) | M (%) | J (%) | M (%) | J (%) |
| Conductas modernizadoras | 9.1% | 11.1% | 7.2% | *12.5%** | 18.5% | 14.4% |
| Conductas desarrolladoras | 5.3% | 3.6% | 9.6% | 7.9% | 12.9% | 11.1% |
| Conductas Mixtas | 22.5% | 26.2% | 21.4% | 24.3% | 29.3% | *37.5%** |
| Conductas integradoras | 63.1% | 59.1% | 61.7% | 55.3% | 39.4% | 37.0% |
| **Total de empresas** | **868** | **252** | **457** | **152** | **498** | **208** |

Nota: * *Diferencia Significativa al 0,05//* Maduras (M), Jóvenes (J), Total (T)
Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI – MINCyT y MTEySS

**Tabla 5: Responsables de la Actividad de Innovación**
(% Sobre el total de firmas innovadoras según edad)

| | Maduras (%) | Jóvenes (%) | Total (%) |
|---|---|---|---|
| Equipo de la empresa | *48,1** | 35,1 | 44,8 |
| Los dueños de la empresa | 8,9 | 12,4 | 9,8 |
| Los dueños con equipo de innovación | 35,7 | *46,4** | 38,4 |
| Casa Matriz/Empresas del grupo | 3,8 | 1,1 | 3,2 |
| Consultores externos | 3,4 | 4,9% | 3,8 |
| **Total de Empresas** | **1823** | **612** | **2435** |

Nota: * *Diferencia Significativa al 0,05*
Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI – MINCyT y MTEySS

**Tabla 6: Vinculación de las empresas con el entorno**
(% Sobre el total de empresas innovadoras según edad)

| | Maduras (%) | Jóvenes (%) | Total (%) |
|---|---|---|---|
| Se vínculo | 74,3 | 70,3 | 73,3% |
| … Con empresas del grupo | 14,7 | 4,1 | 12,0% |
| … con otras empresas | 45,3 | 44,4 | 45,1% |
| … con Universidades | 25,9* | 15,4 | 23,3% |
| … con Instituciones públicas de CTI | *31,9** | 20,6 | 29,1% |
| … con cámaras y consultoras | *50,4** | 40,8 | 48,0% |
| … con Programas públicos | 6,9 | 4,9 | 6,4% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Total de Empresas** | **1823** | **612** | **2435** |

Nota: * *Diferencia Significativa al 0,05*
Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI – MINCyT y MTEySS

**Tabla 7. Resultados de las regresiones (modelo general)**

| **Variable dependiente** | **Crecimiento de Ventas** | | | | **Crecimiento de Empleo** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | OLS | LAD | OLS | LAD | OLS | LAD | OLS | LAD |
| **Edad (1=joven)** | 0.1186*** | 0.0809*** | 0.1177*** | 0.0826*** | 0.0570*** | 0.0183** | 0.0556*** | 0.0163** |
| **Innovo (1=Si)** | 0.0848*** | 0.0490*** | | | 0.0821*** | 0.0367*** | | |
| **Perfil AI 1** | | | 0.0902*** | 0.0452** | | | 0.0687*** | 0.0282*** |
| **Perfil AI 2** | | | 0.0165 | 0.0058 | | | 0.0167 | 0.0081 |
| **Perfil AI 3** | | | 0.0743*** | 0.0420*** | | | 0.0857*** | 0.0449*** |
| **Perfil AI 4** | | | 0.1038*** | 0.0573*** | | | 0.0980*** | 0.0479*** |
| **tech2** | -0.0098 | 0.0017 | -0.0109 | -0.0022 | 0.0229* | 0.0103 | 0.0209* | 0.0082 |
| **tech3** | -0.0680*** | -0.0259* | -0.0680*** | -0.0290** | -0.0116 | -0.0001 | -0.0116 | -0.0012 |
| **tech4** | -0.0535** | -0.0103 | -0.0541*** | -0.0098 | -0.0049 | -0.0002 | -0.0053 | 0.0001 |
| **tam1** | 0.0416** | 0.0576*** | 0.0468** | 0.0534*** | 0.0280** | 0.0256*** | 0.0332** | 0.0344*** |
| **tam2** | 0.0368** | 0.0656*** | 0.0400** | 0.0653*** | 0.0272** | 0.0262*** | 0.0300** | 0.0325*** |
| **prof_2010** | -0.0008 | -0.0007** | -0.0008 | -0.0007** | 0.0021*** | 0.0001 | 0.0020*** | 0.0004* |
| **tecnico~2010** | 0.0010* | 0.0002 | 0.0010* | 0.0001 | 0.0006 | 0.0000 | 0.0005 | 0.0001 |
| **estrategia1** | -0.0257 | -0.0251** | -0.0317* | -0.0312** | -0.0127 | -0.0001 | -0.0183 | -0.0030 |
| **estrategia2** | -0.0019 | -0.0056 | -0.0056 | -0.0064 | -0.0021 | -0.0001 | -0.0056 | -0.0033 |
| **_cons** | -0.0661*** | -0.0795*** | -0.0675*** | -0.0733*** | -0.0887*** | -0.0368*** | -0.0898*** | -0.0457*** |
| **N** | **3431** | **3431** | **3431** | **3431** | **3492** | **3492** | **3492** | **3492** |

**Nota:** En todos los casos se utilizan errores robustos. Leyenda: * p<.1; ** p<.05; *** p<.01

**Tabla 8. Resultados de las regresiones según tipo de actividad de innovación**

| **Variable dependiente** | **Crecimiento de Ventas** | | | | **Crecimiento de Empleo** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | OLS | LAD | OLS | LAD | OLS | LAD | OLS | LAD |
| **Edad (1=joven)** | 0.0601** | 0.0417* | 0.0595* | 0.0378 | 0.0105 | 0.0000 | 0.0098 | -0.0000 |
| **Innovo (1=Si)** | 0.0578*** | 0.0384** | | | 0.0604*** | 0.0129** | | |
| **Edad x Innovo** | 0.0936** | 0.0603** | | | 0.0746*** | 0.0561*** | | |
| **Perfil AI 1** | | | 0.0519* | 0.0397** | | | 0.0375** | 0.0000 |
| **Perfil AI 2** | | | 0.0050 | 0.0103 | | | 0.0217 | 0.0000 |
| **Perfil AI 3** | | | 0.0430* | 0.0362** | | | 0.0544*** | 0.0260*** |
| **Perfil AI 4** | | | 0.0796*** | 0.0449*** | | | 0.0798*** | 0.0260*** |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Perfil AI 1 x Edad** | | | 0.1349* | 0.0260 | | | 0.1109** | 0.0426 |
| **Perfil AI 2 x Edad** | | | 0.0314 | -0.0143 | | | -0.0382 | -0.0000 |
| **Perfil AI 3 x Edad** | | | 0.1063** | 0.0537 | | | 0.1063*** | 0.0693*** |
| **Perfil AI 4 x Edad** | | | 0.0841* | 0.0884** | | | 0.0621** | 0.0540*** |
| **tech2** | -0.0104 | 0.0035 | -0.0123 | 0.0070 | 0.0223* | -0.0000 | 0.0193 | 0.0000 |
| **tech3** | -0.0680*** | -0.0232* | -0.0685*** | -0.0260* | -0.0115 | 0.0000 | -0.0123 | -0.0000 |
| **tech4** | -0.0537** | -0.0103 | -0.0547*** | -0.0073 | -0.0051 | -0.0000 | -0.0060 | 0.0000 |
| **tam1** | 0.0359* | 0.0552*** | 0.0414** | 0.0531*** | 0.0232* | 0.0129** | 0.0285** | 0.0260*** |
| **tam2** | 0.0305* | 0.0642*** | 0.0338* | 0.0649*** | 0.0220* | 0.0129** | 0.0244** | 0.0260*** |
| **prof_2010** | -0.0008 | -0.0006** | -0.0008 | -0.0006** | 0.0021*** | -0.0000 | 0.0021*** | -0.0000 |
| **tecnico~2010** | 0.0010* | 0.0001 | 0.0010* | 0.0001 | 0.0006 | -0.0000 | 0.0005 | 0.0000 |
| **estrategia1** | -0.0245 | -0.0244** | -0.0308* | -0.0294** | -0.0118 | -0.0000 | -0.0176 | 0.0000 |
| **estrategia2** | -0.0003 | -0.0032 | -0.0046 | -0.0048 | -0.0009 | -0.0000 | -0.0047 | 0.0000 |
| **_cons** | -0.0444** | -0.0731*** | -0.0455** | -0.0706*** | -0.0712*** | -0.0129* | -0.0717*** | -0.0260*** |
| N | **3431** | **3431** | **3431** | **3431** | **3492** | **3492** | **3492** | **3492** |

**Nota:** En todos los casos se utilizan errores robustos. Leyenda: * p<.1; ** p<.05; *** p<.01

## Tabla 9. Resultados de las regresiones cuartílicas (sólo empresas jóvenes)

| | **Crecimiento de ventas** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 25% | 50% | 75% | 90% | N |
| **Innovó (Si=1)** | 0.1269*** | 0.1104*** | 0.1165* | 0.2307** | 894 |
| **Perfil AI 1** | 0.0918 | 0.0668 | 0.0820 | 0.3863 | 894 |
| **Perfil AI 2** | 0.0518 | 0.0149 | 0.0363 | 0.0125 | 894 |
| **Perfil AI 3** | 0.1225** | 0.0890* | 0.1153* | 0.1556 | 894 |
| **Perfil AI 4** | 0.1534*** | 0.1297** | 0.1648** | 0.2672** | 894 |

| | **Crecimiento de empleo** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 25% | 50% | 75% | 90% | N |
| **Innovó (Si=1)** | 0.0936*** | 0.0680*** | 0.1288*** | 0.1211* | 918 |
| **Perfil AI 1** | 0.1058*** | 0.0357 | 0.1311** | 0.2593* | 918 |
| **Perfil AI 2** | -0.0519 | -0.0087 | 0.0210 | -0.0031 | 918 |
| **Perfil AI 3** | 0.1069*** | 0.0900*** | 0.1417*** | 0.1364 | 918 |
| **Perfil AI 4** | 0.0705* | 0.0965*** | 0.1291*** | 0.1283* | 918 |

**Nota:** por simplicidad sólo se presentan los coeficientes de las variables de interés. Las salidas completas de las regresiones se adjuntan en el anexo.

**Tabla 10. Resultados de las regresiones por sector (sólo empresas jóvenes)**

| Variable dependiente | Crecimiento de Ventas | | Crecimiento de Empleo | |
|---|---|---|---|---|
| | OLS | LAD | OLS | LAD |
| **Innovo (1=Si)** | 0.1944*** | 0.1358*** | 0.1681*** | 0.0680*** |
| **tech2** | 0.0451*** | 0.0742*** | 0.0846*** | -0.0000 |
| **tech3** | -0.0503** | 0.0024 | 0.0125 | -0.0089 |
| **tech4** | -0.0603*** | -0.0819*** | 0.0962*** | -0.0277 |
| **Tech2 x Innovo** | -0.0985*** | -0.0783*** | -0.0654*** | 0.0376 |
| **Tech3 x Innovo** | -0.0918*** | -0.0844*** | -0.1316*** | -0.0293 |
| **Tech4 x Innovo** | -0.0976*** | 0.0454*** | -0.1329*** | 0.0618* |
| **tam1** | -0.0284 | -0.0473 | 0.0954** | 0.0479* |
| **tam2** | -0.0273 | 0.0059 | 0.1148** | 0.0501** |
| **prof_2010** | -0.0014 | -0.0001 | 0.0031** | 0.0008 |
| **tecnico~2010** | 0.0022 | 0.0010 | 0.0014 | 0.0009** |
| **estrategia1** | -0.0337 | -0.0487* | 0.0071 | -0.0057 |
| **estrategia2** | 0.0111 | 0.0161 | 0.0140 | 0.0019 |
| **_cons** | 0.0630 | 0.0264 | -0.1705*** | -0.0479 |
| N | **894** | **894** | **918** | **918** |

**Nota:** En todos los casos se utilizan errores robustos utilizando la variable de contenido tecnológico para agrupar. Es decir, asume independencia de las observaciones entre grupos (sectores) pero no dentro de cada grupo.

Leyenda: * p<.1; ** p<.05; *** p<.01

## BIBLIOGRAFIA


Alvarez, S. A., &Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory.Journal of management, 27(6), 755-775.

Antolín-López, R., Céspedes-Lorente, J., García-de-Frutos, N., Martínez-del-Río, J., & Pérez-Valls, M. (2015). Fostering product innovation: Differences between new ventures and established firms.Technovation, 41, 25-37.

Antolin-Lopez, R., Martinez-del-Rio, J., Cespedes-Lorente, J. J., &Perez-Valls, M. (2015). The choice of suitable cooperation partners for product innovation: Differences between new ventures and established companies. European Management Journal, 33(6), 472-484.

Audretsch, D. B., Coad, A., &Segarra, A. (2014). Firm growth and innovation.Small business economics, 43(4), 743-749.

Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., &Maksimovic, V. (2011). Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth. World Bank Policy Research Working Paper, (5631).

BarbaNavaretti, G., Castellani, D., &Pieri, F. (2014). Age and firm growth: evidence from three European countries. Small Business Economics, 43(4), 823-837.

Berry, M. (1996), "Technical Entrepreneurship, Strategic Awareness, and Corporate Transformation in Small High-Tech Firms", Technovation # 16, pp. 187-198

Bianchini, S., Pellegrino, G., &Tamagni, F. (2016). Innovation strategies and firm growth.

Coad, A., &Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. Research policy, 37(4), 633-648.

Coad, A., Daunfeldt, S. O., Hölzl, W., Johansson, D., & Nightingale, P. (2014). High-growth firms: introduction to the special section. Industrial and Corporate Change, 23(1), 91-112.

Colombelli, A., Krafft, J., &Vivarelli, M. (2016). Entrepreneurship and Innovation: New Entries, Survival, Growth (No. 2016-04). Groupe de REcherche en Droit, Economie, Gestion (GREDEG CNRS), University of Nice Sophia Antipolis.

Colombelli, A., Krafft, J., &Vivarelli, M. (2016). To be born is not enough: the key role of innovative start-ups. Small Business Economics, 1-15.

Falk, M. (2012).Quantile estimates of the impact of R&D intensity on firm performance. Small Business Economics, 39(1), 19-37.

García-Quevedo, J., Pellegrino, G., &Vivarelli, M. (2014). R&D drivers and age: Are young firms different?. Research Policy, 43(9), 1544-1556.

Goedhuys, M., &Veugelers, R. (2012). Innovation strategies, process and product innovations and growth: Firm-level evidence from Brazil. Structural Change and Economic Dynamics, 23(4), 516-529.

Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Miranda, J. (2013). Who creates jobs? Small versus large versus young. Review of Economics and Statistics, 95(2), 347-361.

Kantis, H., Federico, J., Angelelli, P., & García, S. I. (2016). Business performance in Young Latin american Firms. In Firm Innovation and Productivity in Latin America and the Caribbean (pp. 167-205). Palgrave Macmillan US.

Lawless, M. (2014).Age or size?Contributions to job creation.Small BusinessEconomics, 42(4), 815-830.

Marion, T., Dunlap, D., & Friar, J. (2012). Instilling the entrepreneurial spirit in your R&D team: What large firms can learn from successful start-ups. IEEE Transactions on Engineering Management, 59(2), 323-337.

Pellegrino, G., Piva, M., &Vivarelli, M. (2012).Young firms and innovation: a microeconometric analysis. Structural Change and Economic Dynamics, 23(4), 329-340.

Sahut, J. M., &Peris-Ortiz, M. (2014).Small business, innovation, and entrepreneurship. Small Business Economics, 42(4), 663-668.

Segarra, A., &Teruel, M. (2014). High-growth firms and innovation: an empirical analysis for Spanish firms. Small Business Economics, 43(4), 805-821.

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

# LA AUTOEFICACIA PERCIBIDA: FACTOR MOTIVACIONAL PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS, EN LOS EMPRENDEDORES MIPES DEL VALLE DE ABURRÁ

*FLOR ÁNGELA MARULANDA VALENCIA*

*UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA*

*(FAMARULAN@UNAL.EDU.CO)*

**RESUMEN**

El propósito de este trabajo es resaltar la importancia del emprendedor como individuo, considerando su autopercepción como factor motivacional en el proceso de crear empresa. Para ello se realizó una investigación con emprendedores del Valle de Aburrá (subregión de Antioquia en la que se encuentra Medellín, su capital), a quienes se les aplicó un instrumento que consulta sobre las motivaciones para emprender. Las respuestas fueron complementadas con entrevistas en profundidad con algunos de los encuestados.

Como soporte teórico se utilizan, entre otros, algunas teorías del comportamiento humano, de acuerdo con los planteamientos de los autores que se reconocen como sus desarrolladores, por tanto la bibliografía no se basa en el criterio de ser la más reciente, sino la de autores seminales.

La definición de emprendedor que se asume para la misma es "la persona que pone en marcha una iniciativa empresarial, crea su propia empresa, solo o asociado con otros promotores, asumiendo los riesgos financieros que esto supone, aportando su trabajo y ocupándose de la dirección de la empresa"(Moriano, Trejo, & Palací, 2001, pág. 230).

## MARCO CONCEPTUAL

David McClelland(1961) planteó que, además de la“necesidad de logro, el emprendedor debe, entre otras características, ostentar capacidades organizacionales;éstas se conciben comolas habilidades y conocimientos del individuo resultantes de la evolución de las aptitudes desarrolladas a lo largo de su vida, gracias al aprendizaje y la experiencia(De Pablo, Santos, & Bueno, 2004). En la Tabla 1 se muestran la principales competencias personales de los emprendedores, de acuerdo con los resultados de un estudio realizado por Moriano et al. (2001).

Pero, más importante que las capacidades y habilidades de un potencial emprendedor es la percepción que él tiene sobre sí mismo en relación con éstas, la que influirá en su decisión de crear y administrar su empresa. Esta es la aplicación de lo que el psicólogo Albert Bandura (1977), desarrolló como la “autoeficacia percibida”,entendida como un juicio personal del individuo sobre sus capacidades para enfrentar determinadas situaciones. Según el autor, las personas tienden a evitar situaciones de riesgo que consideran superiores a sus habilidades para afrontarlas, mientras que se involucran con mayor seguridad en actividades cuando se creen capaces de hacerles frente. Así, las personas que tienen un alto sentido de eficacia pondrán toda su atención en las exigencias de la situación y harán un mayor esfuerzo para enfrentar las dificultades(Bandura A. , 1982).

**Tabla 1**: Competencias personales de los emprendedores

| |
|---|
| Adaptabilidad, flexibilidad para adoptar los cambios. |
| Autonomía, búsqueda de independencia y libertad de acción. |
| Capacidad de asumir riesgos y asumir las responsabilidades que esto supone |
| Confianza en sí mismo, seguridad en la valoración personal y en las capacidades propias |
| Fijación de objetivos, capacidad de establecer metas claras que son desafiantes pero alcanzables |
| Innovación, sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información |
| Locus de control interno, percibe que el éxito depende de él, más que de circunstancias externas |
| Perseverancia, capacidad de sacrificio, empeño y determinación. |
| Poder de persuasión, capacidad de influir en los demás para obtener los intereses propios |
| Proactividad, actuar anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios |
| Tolerancia a la incertidumbre, soportar tensiones y vivir con cierta inseguridad. |

Fuente: Moriano et al. (2001, pág. 231)

En forma complementaria puede analizarse la Teoría del Comportamiento Planificado ( *Theory of PlannedBehavior- TPB*),desarrollada por IcekAjzen(1991), la cualse centra en la intención del individuo para realizar una conducta determinada, basada en tres determinantes. El primero es la actitud hacia el comportamiento, se refiere a la valoración favorable o desfavorable de la conducta en cuestión. El segundo, es un factor social que el autor denomina norma subjetiva y tiene que vercon la percepción de la presión social para realizar o no, la conducta. El tercer determinante es el grado de control conductual percibido que está relacionado con la facilidad o dificultad

percibida de la realización de la conducta, el cual es compatible con el concepto de "autoeficacia".

En relación con el emprendimiento, una de las teorías más aceptadas y utilizadas en las investigaciones sobre este tema, es la teoría del Evento Empresarial de Albert Shapero(1985), según la cual, la decisión de crear empresa es el producto de dos percepciones: conveniencia y factibilidad. Las percepciones de conveniencia tienen que ver con los valores, la cultura, la familia, la educación, pares y personas influyentes. En cuanto a la factibilidad, es una mezcla de conocimientos y experiencia obtenida en un negocio particular o en la educación formal.Krueger y Carsrud(1993) y, Krueger y Brazeal(1994) afirman que el control percibido del comportamiento, como plantea la *TPB,* influye en la percepción de factibilidad y está dado, en gran medida, por la autopercepción del sujeto acerca de sus competencias.

Es así, que la autoeficacia se propone como una variable explicativa importante para determinar tanto la fortaleza de las intenciones empresariales como la probabilidad de que estas resulten en acciones emprendedoras (Boyd & Vozikis, 1994), ademáses una de las características que diferencia a un emprendedor de quien no lo es (Markman, Baron, & Balkin, 2005). Krueger&Dickson(1994), afirman que tiene gran influencia en la toma de riesgos y está mediada por la percepción de oportunidades y amenazas; en forma similar,Chen, Greene, & Crick(1998), encontraron que los emprendedores tienen mayor autoeficacia en innovación y toma de riesgos, que los no emprendedores.Shane et al.(2003),además de la propensión al riesgo, la relacionan con la tolerancia a la ambigüedad. Así se han ido sumando factores, hasta llegar a considerar la autoeficacia en el emprendimiento (*ESE, EntrepreneurialSelfEfficacy),* como un constructo multidimensional(McGee, Peterson, Mueller, & Sequeira, 2009).

## METODOLOGÍA

Para indagar sobre este y otros aspectos que se constituyen en motivadores para emprender, se realizó una investigación con 35 emprendedores beneficiarios del programa de fortalecimiento para micro y pequeñas empresas, ofrecido por el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA[51], seccional Antioquia, en Colombia. Para la recolección de información se utilizó un formulario tipo Likert en el que se evaluaron las motivaciones que llevaron a estos emprendedores a tomar la decisión de crear sus empresas, considerando como una de las dimensiones de la motivación "la disponibilidad de recursos". En la Tabla 2,se muestran los recursos que se evaluaron en esta dimensión y la importancia relativa de cada uno.

[51]El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Trabajo que fue creado con el objetivo de capacitar a los jóvenes y adultos para el trabajo y prestar servicios enfocados a la generación de empleo. En este contexto, la entidad lidera el Programa de Emprendimiento y Empresarismo más completo del país.

Tabla 2. Factores motivacionales relacionados con la disponibilidad de recursos

| FACTOR | IMPORTANCIA RELATIVA |
|---|---|
| La posibilidad de financiación externa | 29% |
| Responder a convocatorias externas (públicas y/o privadas) | 23% |
| Invertir los recursos financieros propios o de mi familia | 69% |
| La existencia de apoyos públicos | 15% |
| La disponibilidad de una red de contactos en el mercado potencial | 57% |
| Poner en práctica las habilidades emprendedoras que posee | 88% |
| Conocimiento de posibles proveedores | 63% |
| Políticas públicas y estímulos para el emprendimiento | 20% |
| Acompañamiento externo público y/o privado | 34% |

Fuente: elaboración propia

De los encuestados el 51% son mujeres, y, aunque en su mayoría se trata de un emprendimiento tradicional, el 60% son profesionales.

Como puede observarse en la Tabla 2, el recurso que los encuestados encontraron más importante fue el de sus "habilidades emprendedoras", con una importancia relativa del 88%. Este resultado, además de que corrobora la importancia de la autoeficacia percibida como motivación para el emprendimiento, permite entender que su preponderancia radica en que estas habilidades son las que garantizan el control sobre la actividad que van a desarrollar o como lo denomina Ajzen(1991), el control percibido sobre la conducta.Esta información se complementó con la entrevista, en la cual se indagó, entre otros aspectos, por las habilidades que, como emprendedor, cada

uno considera tener.Los entrevistados mencionaron aspectos como: conocimiento, experiencia, necesidad, confianza en sí mismo, sentido de la observación, capacidad de autoaprendizaje, capacidad de interactuar con otras personas, la capacidad de ofrecer un producto, la seguridad que se requiere para no tener miedo ni de la parte económica ni de enfrentarse a los cambios y a las cosas nuevas.

## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Además de rasgos de personalidad y valores distintivos, los emprendedores necesitan de unas capacidades y habilidades que les permitanidentificar la oportunidad de negocio, diseñar y ejecutar el proyecto de creación, y gestionar su negocio para que logre sobrevivir ante unas condiciones ambientales dadas, que en muchos casos son adversas, por ejemplo en lo referente a la financiación. Pero más allá de tener dichas capacidades, es la conciencia o el convencimiento personal de ello, lo que hace la diferencia, esto es la "autoeficacia percibida".En este caso podría decirse que la intención de los emprendedores MIPES de crear empresa se traduce en ejecución, porque consideran que este comportamiento está bajo el control de su voluntad y que tienen las habilidades tanto para crearla como para administrarla.

Además de la contribución en la construcción de un marco teórico para el emprendimiento, basado en las teorías del comportamiento humano, es recomendable utilizar los resultados para establecer unos filtros o herramientas que permitan realizar un diagnóstico sobre el verdadero potencial como emprendedores de las personas que acuden a las entidades de fomento buscando acompañamiento y financiación. De esta forma se lograría la optimización de recursos y esfuerzos al encaminarlos hacia aquellos que tienen mayor potencial de desarrollar sus proyectos en forma exitosa.

## BIBLIOGRAFÍA

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

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215.

_____. (1982). Self-Efficay mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122-147.

Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. . *Entrepreneurship theory and practice, 18,* , 63-77.

Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of business venturing, 13(4)*, 295-316.

De Pablo, I., Santos, B., & Bueno, Y. (2004). Las Dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito. *Congreso de Valencia*, (págs. 813-830). Valencia.

Krueger, N., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 18*, 91-104.

_____, & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development 5.4*, 315-330.

_____, & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences, 25(3), 385-400.*, 385-400.

Markman, G. D., Baron, R. A., & Balkin, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior, 26(1), 1-19.*, 1-19.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society.* New York: A Free Press Paperback.

McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. Entrepreneurship theory and Practice, 33(4),* , 965-988.

Moriano, J., Trejo, E., & Palací, F. (2001). Perfil Psicosocial del emprendedor. *Revista de Psicología Social*, 229-242.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review vol. 13*, 257–279.

Shapero, A. T. (1985). *The entrepreneurial event.* Ohio: College of Administrative Science, Ohio State University.

# A ABORDAGEM *EFFECTUATION* EM EMPREENDEDORISMO SOCIAL

*RONALTY OLIVEIRA ROCHA*
*UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE*
*(RONALTYROCHA@GMAIL.COM)*

*JOENISON BATISTA DA SILVA*
*UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE*
*(JOENISONBATISTA@HOTMAIL.COM)*

*RIVANDA MEIRA TEIXEIRA*
*UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ*
*(RIVANDATEIXEIRA@GMAIL.COM)*

*LUDMILLA MEYER MONTENEGRO*
*UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE*
*(LUDMILLA2907@GMAIL.COM)*

## PROPOSTA E TESE CENTRAL

O crescente processo de exclusão social em todo o mundo, que vem sendo agravado pelas enormes crises econômicas, tem tornado evidente a incapacidade dos governos em lidar com grandes demandas sociais, como saúde, educação, lazer e moradia. Nesse cenário tem se tornado frequente o surgimento de projetos sociais, tais como organizações sem fins lucrativos, com o objetivo de criar valor social e melhorar a qualidade de vida da coletividade. Aliás, essas iniciativas em empreendedorismo social têm sido vistas com grande potencial de aliviar muitos dos males enfrentados pela sociedade moderna (Vansadt, Sud&Marmé, 2010).

Contudo, em razão do contexto social, econômico e político em que organizações sem fins lucrativos operam, caracterizado por elevados níveis de incerteza e recursos

limitados, essas organizações, muitas vezes, não se encaixam numa perspectiva linear para tomada de decisões e definição de estratégias (Ohlsson-Corboz, 2013). A abordagem *effectuation,* proposta por Sarasvathy (2001), busca explicar a criação de empreendimentos na ausência ou limitação de recursos, como uma lógica adequada à compreensão dos processos de criação e tomada de decisão em todos os tipos de empreendimentos, inclusive em empreendimentos sociais (Sarasvathy, 2008).

A lógica *effectuation* defende que os empreendedores sejam capazes de criar oportunidades na ausência de recursos, e mudar objetivos e cursos de ação com base em contingências e eventos que venham a surgir inesperadamente (Sarasvathy, 2001; Galkina&Chetty, 2015).

Além disso, Ohlsson- Corboz (2013) reforça que a incerteza está presente em todos os níveis empresariais, principalmente em empreendimentos sociais que vivem de doações, e a teoria *effectuation* é um valioso instrumento teórico para exibir e compreender os processos de criação e tomada de decisão nesses empreendimentos.

Por este motivo a associação entre o empreendedorismo social e a lógica *effectuation* parece ser útil para explicar o processo de decisão utilizado por atores envolvidos na criação de empreendimentos sociais. Assim, o objetivo geral desse estudo foi analisar o processo de criação de empreendimentos sociais a partir da abordagem *effectuation*. Especificamente, buscou-se identificar a motivação inicial de empreendedores para criar negócios sociais; analisar como perdas e riscos toleráveis formatam a criação de um empreendimento social e; explorar o papel das parcerias ao longo do processo de criação desses empreendimentos.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esse artigo é uma pesquisa exploratória que busca estudar a aplicação da teoria *effectuation* em empreendedorismo social. É também um estudo descritivo por intentar compreender e descrever, em detalhes, características específicas da aplicação de

princípios *effectuation* em empreendimentos sociais (Neuman, 1997). A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de casos múltiplos, pela qual buscou-se a identificação de padrões centrais para a indicação de algum grau de generalização sobre a aplicação da lógica *effectuation* em negócios sociais (Yin, 2015). Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado fundamentado nas seguintes categorias analíticas: características do empreendedor; características do empreendimento social; e princípios *effectuation*. Essa última categoria foi desmembrada em perdas acessíveis, alianças estratégicas e alavancagem de contingências. As entrevistas foram realizadas com fundadores de dois empreendimentos sociais do Estado de Sergipe, Brasil.

A análise dos dados foi realizada com base em análise de conteúdo, pela qual se buscou identificar e analisar aspectos essenciais do que foi dito nas entrevistas e observado pelos pesquisadores (Bardin, 2006). Realizou-se a *cross-case analysis*com o intuito de identificar diferenças e similaridades entre os casos, assim como confrontar os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado (Eisenhardt, 1989).

## ACHADOS

Conforme Sarasvathy (2008) os empreendedores iniciam seus negócios a partir dos meios disponíveis, sem uma clara definição quanto a seus objetivos, assim como sem um planejamento prévio, minucioso e detalhado. Essa evidência foi percebida nos dois casos analisados, destacando-se que no caso 2 o empreendedor detalhou que não houve planejamento formal para criação do empreendimento social, tendo sido motivado por sua vocação para ajudar as pessoas. No caso 1 avultou-se que o empreendedor tomou a decisão por criar o empreendimento a partir de um evento inesperado, o qual foi a inadequação estrutural da instituição anterior.Essas evidências vão ao encontro do postulado por Sarasvathy (2001) de que em *effectuation* o empreendedor toma decisões por senso de oportunidade, sem um objetivo pré-determinado, e pelo qual as metas surgem à medida que os fatos acontecem.

No tocante às perdas acessíveis, os empreendedores demonstraram que não há tolerância para perdas, porque todo recurso adquirido é devidamente aplicado no negócio, demonstrando que qualquer tipo de perda é explicitamenteevitada. Ressalta-se que de modos distintos, os empreendedores desenvolveram estratégias de ação para minorar os efeitos dos riscos advindos por perdas. No caso 1, por acumulação de conhecimentos, e no caso 2 por intensificação dos pedidos de doações. Essas constatações são corroboradas por Read, Song & Smith (2009) que apontam que o que importa na perda acessível não é somente o risco referente ao empreendimento individual, mas como o empreendedor sabe administrar o risco.

É interessante destacar que o empreendedor do caso 1, além de perdas financeiras, demonstrou certa preocupação quanto a perdas com o reconhecimento moral e social do empreendimento. Essa preocupação é confirmada por Nogueira e Nogueira (2012) que destacam que além de recursos financeiros o empreendedor define um limite para perdas com tempo e status.

No que concerne à rede de relacionamentos e parcerias estratégicas, percebeu-se que no caso 1 a rede de contatos, formada por ex-alunos, era mais próxima e de maior convívio com o empreendedor. No segundo caso, a rede de contatos era formada por pessoas e instituições que não tinham proximidade física e parental com o empreendedor. Nos casos estudados, e em conformidade com os postulados de Ohlsson-Corboz(2013),ficou explícito que empreendimentos sociais não sobrevivemsem parcerias capazes direta ou indiretamente de captar recursos para o empreendimento, sejam eles financeiros, humanos ou de legitimação.

É importante destacar que, nos casos analisados, as parcerias estratégicas não se constituíram em laços formais, uma vez quesua operacionalização iniciou-se pela voluntária e natural interação das partes envolvidas. Importante aspecto evidenciado nas parcerias dos casos estudados é que estas ocorrem em função do reconhecimento

social dos empreendedores. Aliás, a figura do empreendedor social foi elemento de destaque para motivar a criação e manutenção de uma rede de contatos, estimular alianças estratégicas e fornecer reconhecimento e legitimidade para esses negócios.

Em relação àalavancagem de contingências, foi verificado que no caso 1 o empreendimento nasceu de uma contingência: o aborto de um projeto semelhante em outra instituição. Essa constatação é corroborada por Daniel, Di Domenico e Sharma (2014) que defendem que ao utilizar a lógica *effectuation* o empreendedor é capaz de criar oportunidades e estruturar negócios na ausência de recursos, bem como mudar seus objetivos iniciais ou cursos de ação com base em novas informações e/ou contingências que venham a surgir inesperadamente.

Analisados à luz dos princípios de *effectuation*, foi claramente perceptível que, o caso 1, utilizou-se de todos os pressupostos dessa abordagem, notoriamente a definição de meios e parcerias estratégias foram os elementos mais relevantes à constituição do empreendimento social. O caso 2, por sua vez, nem sempre foi fiel aos princípios defendidos por Saravatshy (2001). Destaca-se que, nesse caso, a alavancagem de contingências não foi relatada como um instrumento para mudar objetivos e reduzir incertezas, assim como não foram, claramente, identificadas evidencias relacionadas ao princípio de perdas acessíveis.

## IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA

Do ponto de vista teórico, esse trabalho incrementa os resultados de estudos sobre a lógica *effectuation*, assim como agrega evidências da aplicabilidade dessa abordagem em empreendimentos sociais. Do ponto de vista prático, auxilia empreendedores sociais ao destacar como os princípios de *effectuation* podem ser utilizados no processo de tomada de decisão para criação de negócios sociais, bem como para melhorar o desempenho desse tipo de empreendimento.

## REFERÊNCIAS


Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

Daniel, E., Di domenico, M. L., & Sharma, S. (2015).Effectuation and home-based online business entrepreneurs.*International Small Business Journal*,33(8), 799-823.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research.*The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Galkina, T., &Chetty, S. (2015).Effectuation and networking of internationalizing SMEs.*Management International Review*, 55, 647-676.



Galkina, T., &Chetty, S. (2015).Effectuation and networking of internationalizing SMEs.*Management International Review*, 55, 647-676.



Neuman, W. (1997).*Social research methods, qualitative and quantitative approaches* (3a ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Nogueira, L., &Nogueira, T. (2012).*Effectuation Logic in Social Entrepreneurship*. 70 f. Dissertação (MSc in Innovation, Knowledge and Entrepreneurial Dynamics) - Department of Business and Management, Aalborg University.

Ohlsson-Corboz, A. (2013). *Effectual entrepreneurship and the social enterprise: an examination of the fit between the principles of effectuation and the sphere of the social enterprise as a form of new venture*. 2013, 214 f. Tese (doutorado em Filosofia) - RMIT University, Austrália.

Read, S., Song, M., Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance.*Journal of Business Venturing*, 24, 573–587.

Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review,* 26(2), 243-263.

Sarasvathy, S. (2008).*Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.

Vansandt, C., Sud, M., &Marmé, C. (2009).Enabling the Original Intent: Catalysts for Social Entrepreneurship.*Journal of Business Ethics*, 90(3), 419-428.

Yin, R. (2010). *Estudo de Caso:*Planejamento e Métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.

# LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA Y EL EFECTO DE LA EXPERIENCIA EN STARTUPS: TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANEADO.

*JAIRO OROZCO TRIANA*

*PROFESOR ASOCIADO UNIVERSIDAD EAN*
*(JAOROZCO@UNIVERSIDADEAN.EDU.CO)*

*LEÓNDARÍO PARRA BERNA*

*PROFESOR ASOCIADO UNIVERSIDAD EAN*

*FRANCISCO JAVIER MATIZ BULLA*

*PROFESOR ASOCIADO UNIVERSIDAD EAN*

**ABSRACT**

La actividad emprendedora se considera que es un comportamiento planeado de forma intencional. Esa intención puede ser evaluada a través de la teoría de comportamiento planeado (TPB) planteada por Ajzen y Fisher (1991). La TPB se explica por tres antecedentes: Actitud hacia el comportamiento emprendedor, normas sociales y la percepción de control (autoeficacia). Aunque, este modelo se ha comprobado empíricamente, investigaciones recientes miden efectos moderados de otras variables en el modelo TPB. Por ejemplo, si la experiencia previa en emprendimiento tiene efectos relevantes en el modelo. En este estudio se valida el efecto de la experiencia emprendedora en el modelo TPB en Colombia utilizando una muestra de 3039estudiantes universitarios de 12 universidades de ciudades principales de Colombia. Las hipótesis se comprueban a partir de análisis de regresión múltiple con una significación que plantea mayores análisis entorno al efecto de la experiencia en la intención emprendedora.

## MARCO TEÓRICO

### La Teoría del comportamiento planeado

La Teoría del comportamiento Planeado (TPB) se ha convertido en el marco referencial y teórico más utilizado en investigaciones recientes relacionada con la intención de emprender (Inmaculada Jaén; 2009). También es cierto que llegar a ser un emprendedor es una actividad consciente y realizada en un estado cognitivo determinado por la intención (Renko, Kroeck et al 2012), planeado y evaluado en función de normas y antecedentes (Maluk, 2014). La teoría del comportamiento planeadosostiene que la intención depende de la actitud, de la norma subjetiva y del control sobre la conducta que es percibido por el individuo. (Ajzen 1991)(Ajzen y Fishbein, 1980; Ajzen, 1987; Ajzen, 1991). La actitud está compuesta por las creencias y percepciones de las personas con relación a la conveniencia o no de llevar a cabo una determinada acción. En otras palabras, las actitudes están relacionadas con las expectativasde las personas sobre el impacto que tiene sobre el individuo los resultados de su comportamiento. (Ajzen 1991).

La norma subjetiva representa la percepción del emprendedor acerca del comportamiento de otros. El argumento principal de adicionar este factor al modelo es que el comportamiento del individuo se adopta con relaciónal comportamiento de otras personas significativas (Engle et al 2010). Las personas significativas dependen de la cultura, edades y la percepción de determinados grupos sociales, (Krueger, Brazeal 1994). Por ejemplo,para los estudiantes la familia y los amigos cercanos se consideran personas significativas que pueden influenciar su comportamiento.Por otro lado para individuos que poseen un empleo, los compañeros de trabajo y otras personas relacionadas con el trabajo se consideran importantes.

Por último la percepción de control se refiere a la facilidad o dificultad percibida de desempeñar una acción (Ajzen 1991). La percepción de control puede ser

operacionalizada como la autoeficacia (Ajzen, 1991,2002a), ya que la variable se refiere a la percepción de habilidad y capacidad para desarrollar determina acción y no la habilidad real. La autoeficacia tiene un efecto en la intención de acuerdo al establecimiento de metas que proveen al emprendedor de resistencia y como resultado fortalece la intención (Luszczynska, et al 2005)

**IMPACTO DE LA EXPERIENCIA PREVIA**

La experiencia y el aprendizaje son factores importantes en las teorías cognitivas incluyendo la teoría de Ajzen (Sabah, 2016). De acuerdo con éstas el comportamiento pasado es un predictor importante para el comportamiento futuro (Fitzsimmons, Douglas, 2011). Sin embargo, se ha controvertido dentro del modelo de comportamiento planeado esta afirmación (Carr, Sequeira, 2007). Se argumenta que la mayor debilidad de la TPB es que no considera específicamente el comportamiento pasado (Norman, Cooper 2011). Sin embargo, de acuerdo con Norman y Cooper (2011) indican que el comportamiento pasado está considerado de forma inherente dentro del modelo, ya que la información obtenida vía experiencia es procesada dentro de los antecedentes de la intensión y como resultado el valor comportamiento pasado no es útil para afectar el futuro. (Ajzen, 2002b). A pesar de esto la evidencia empírica contradice esta perspectiva (Carsud, Brannback 2011).

Estudios de Sabah (2016) y Sommer (2011) indican que existen dos aproximaciones acerca de la influencia de la experiencia en la intención emprendedora. La primera sigue el postulado del modelo de Ajzen que la experiencia pasada es irrelevante, ya que este es inmerso en el modelo vía los factores antecedentes para la intención. La otra aproximación que ha empezado a adoptarse ampliamente argumenta que el comportamiento pasado debería ser incorporado al modelo y mejorar la significancia explicativa del mismo. (Sommer, 2011). El argumento para la segunda aproximación radica en que existen dos tipos de conocimientos que pueden ser obtenidos de la

experiencia pasada, el tácito y explícito. Aunque el conocimiento tácito puede ser embebido en las creencias (autoeficacia, actitud hacia el emprendimiento y normas subjetivas) el conocimiento explicito no puede explicarse vía estas creencias, lo que no puede ser explicado en el modelo de intenciones de Ajzen. Por esta razón en esta investigación se incluye una variable relacionada con la existencia o no de experiencia emprendedora con el objetivo de moderar los efectos la autoeficacia, la actitud y la norma subjetiva del modelo de intenciones de Ajzen.

## METODOLOGÍA

Esta investigación adiciona la experiencia emprendedora dentro del modelo de TPB como un factor moderador entre la intención emprendedora y la actitud personal hacia el comportamiento más la autoeficacia, tal como lo plantea Sabah en 2016 en estudio hecho para Turquía. La muestra la comprenden 3039estudiantes universitarios de 12 Universidades en Colombia participantes en el estudio GUESSS (Global UniversityEntreprepreneurial Spirits Students Survey) (Álvarez y Martins, 2016). La variable independiente es el grado de intención emprendedora. El factor de experiencia se incluye como una variable dummy que representa si se ha emprendido anteriormente.

Tabla No. 1

| Hipotesis |
|---|
| La Autoeficacia impacta positivamente la intención emprendedora |
| Actitud hacia el emprendimiento afecta positivamente la intención emprendedora |
| La norma subetiva afecta postivamente a la intención emprendedora |
| Con la moderación de las experiencia emprendedora la relación entre autoeficacia e intención emprendedora se incrementa |
| Con la moderación de la experiencia emprendedora la relación entre actitud hacia el emprendimiento y la intención se incrementa |

| Tabla No.2 Correlaciones | Intención | Norma Subjetiva | Actitud hacia el emprendimiento | Autoeficacia |
|---|---|---|---|---|
| **Intención** | **1** | | | |
| **Norma Subjetiva** | **,295**** | **1** | | |
| **Actitud hacia el emprendimiento** | **,700**** | **,384**** | **1** | |
| **Autoeficacia** | **,490**** | **,336**** | **,564**** | **1** |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Modelo 1

| | Beta | t Value | Sig. | VIF |
|---|---|---|---|---|
| (Constante) | 4,051 | 18,013 | 0,000 | |
| Actitud hacia el emprendimiento | 0,269 | 9,313 | 0,000 | 1,205 |
| Norma Subjetiva | 0,061 | 2,229 | 0,026 | 1,097 |
| Autoeficacia | 0,08 | 3,078 | 0,002 | 1,248 |
| Experiencia*Actitud | -0,111 | -1,678 | 0,094 | 29,502 |
| Experiencia*Autoeficacia | 0,116 | 1,701 | 0,089 | 29,822 |
| R2 | 0.17 | | | |
| R2 ajustado | 0.165 | | | |
| Variable dependiente = Intención Emprendedora | | | | |

| | Beta | t value | Sig | F | VI |
|---|---|---|---|---|---|
| (Constante) | 1,187 | 9,052 | 0,000 | | |
| Actitud hacia el emprendimiento | 0,608 | 37,661 | 0,000 | 1,369 | |
| Norma subjetiva | 0,065 | 3,231 | 0,001 | 1,163 | |
| Autoeficacia | 0,159 | 9,338 | 0,000 | 1,311 | |
| R2 | 0.474 | | | | |
| R2 ajustado | 0.473 | | | | |
| Variable dependiente = Intención Emprendedora | | | | | |

## ANÁLISIS:

Se prueban las hipótesis a por medio de un análisis de regresión múltiple utilizando en método de mínimos cuadrados ordinarios. Primero se muestran las correlaciones entre las variables del modelo para luego testear el efecto moderado de la experiencia emprendedora. Como resultado tabla No.2 se encuentra que las correlaciones entre las variables independientes son significativas con niveles menores a 0,01. Además, losvalores de correlación entre las variables

independientes están en un rango de 0,295 y 0,700, que muestran correlaciones medias y altas como en el caso de la relación entre las variables actitud e intención emprendedora.

Los resultados del modelode regresión se presentan en la tabla No.3, estos muestran que no todas las relaciones dentro del modelo son significantes al valor de 0,000 y además que el R cuadrado ajustado esta alrededor del 16, 5%. Con el fin de probar la correlación entre errores se revisa el coeficiente de Durbin Watson cuyo valor es de 2,046 dentro del rango permitido entre 1,5 y 2,5 para variables independientes.

Adicionalmente, se corre el modelo sin las variables no significativas que fueron AutoeficaciaxExperiencia emprendedora y Actitud personal x Experiencia emprendedora y el modelo aumenta su explicación con un R2 ajustado a 47,3%. Y el coeficiente de Durbin Watson muestra que la correlación entre los errores es la adecuada en 1,913.

**RESULTADOS**

Los resultados del modelo indican varios aspectos interesantes a resaltar. El primero es que el modelo prueba la TPB de Ajzen para el caso de Colombia de acuerdo con la evidencia empírica disponible. La segunda es que al introducir la variable de la experiencia, la explicabilidad del modelo disminuye, lo cual indica que dicha está fuertemente correlacionada o "inmersa" en la actitud del emprendedor como lo plantea Ajzen. Tercero, en el segundo modelo se excluye la experiencia y aumenta la explicabilidad corroborando la colineainealidad de esta variable con la autoeficiencia y la actitud del emprendedor. Dicho resultado permite abrir nuevas líneas o preguntas de investigación que se centren en evaluar los factores asociados a la autoeficacia como principal predictor de la intensión emprendedora.

**ANEXO 1**

Las variables se midieron con una escala de Likert de 1 a 7 siendo 7 la calificación más fuerte hacia cada uno de los factores asociados. Para la experiencia la escala fue dicotómica: si o no.

| Variable | Pregunta |
|---|---|
| Intención Emprendedora | Tengo la fuerte intención de emprender en algún momento |
| Autoeficiacia | Poseo las capacidades para gerenciar satisfactoriamente un nuevo negocio. |
| Actitud | Entre varias opciones prefiero ser emprendedor |
| Norma Subjetiva | Reacción de la familia |
| Experiencia | ¡Has creado una empresa anteriormente? |

**REREFENCIAS:**


Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179–211.

Ajzen, I. y Fishbein, M. 1980. Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Englewood Cliff: Prentice-Hall

Ajzen, I. 1987. Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 20, pp. l-63). New York: Academic Press.

**Ajzen, I. 2002a. Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior1Journal of applied psycology Volume 32, Issue 4 April 2002 Pages 665–683**

Ajzen, I. 2002b. Residual effects of past on later behavior: Habituation and reasoned action perspectives. Personality and Social Psychology Review, 6(2), 107–122.

Alvarez, C., Martins, I., & Lopez, T. 2016. El espiritu emprendedor de los estudiantes en Colombia. Resultados del GUESSS 2016. Medellín: Universidad EAFIT

Carr, J. C., & Sequeira, J. M. 2007. Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: a theory of planned behavior approach. Journal of Business Research, 60(10), 1090–1098.

Carsrud, A., & Brännback, M. 2011. Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? Journal of Small Business Management, 49(1), 9–26.

Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, C., Delanoe, S., Alvarado, I., He, X. Buame, S. & Wolff, B. 2010. Entrepreneurial intent: a twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 16(1), 35–57.

Fitzsimmons, J. R., & Douglas, E. J. 2011. Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions. Journal of Business Venturing, 26(4), 431–440.

Jaén, I. 2009. Una revisión teórica de los valores en el estudio de la intención emprendedora. Universidad de Sevilla.

Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. 1994. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 18, 91–91.

Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. 2005. The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. The Journal of Psychology, 139(5), 439–457.

Maluk, Omar. (2014) Variables explicativas de la intención emprendedora de los estudiantes universitarios y la importancia de la materia emprendimiento como un factor MALUK, O Congreso Iberoamericano de Ciencia y Tecnologia, Buenos Aires Argentina. ISBN: 978-84-7666-210-6 – Artículo 18.

Norman, P., & Cooper, Y. 2011. The theory of planned behaviour and breast self-examination: assessing the impact of past behaviour, context stability and habit strength. Psychology & Health, 26(9), 1156–1172.

Renko, M., Kroeck, K. G. & Bullough, A. 2012. Expectancy theory and nascent entrepreneurship. Small Business Economics, 39, 667–684.

Sabah, S (2016) Entrepreneurial Intention: Theory of Planned Behaviour and the Moderation Effect of Start-Up Experience book edited by Mario Franco, ISBN 978-953-51-2761-1, Print ISBN 978-953-51-2760-4

Sommer, L., & Haug, M. 2011. Intention as a cognitive antecedent to international entrepreneurship—understanding the moderating roles of knowledge and experience. International Entrepreneurship and Management Journal, 7(1), 111–142.

# ESTRATÉGIA E HOSPITALIDADE EM PEQUENOS E MÉDIOS HOTÉIS: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LONDRINA / PR / BRASIL

*FERNANDO ANTÔNIO PRADO GIMENEZ*

*UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ*

*(FAPGIMENEZ2009@HOTMAIL.COM)*

*GUILHERME ANDRÉ PELEGLINI ROCHA*

*UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA*

*(GUILHERMEROCHA_7@HOTMAIL.COM)*

*SAULO FABIANO AMÂNCIO-VIEIRA*

*UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA*

*(SAULOFAV@GMAIL.COM)*

## INTRODUÇÃO

Vive-se um momento delicado na economia brasileira, momento em que as janelas das oportunidades são fechadas, diante desaceleração na produção, consumo e compra de serviços no país. Muitos empresários estão com dificuldade em sobreviver, manter suas empresas lucrativas e em desenvolvimento.

Se em todo o país a situação se agrava, na cidade de Londrina, no norte do estado do Paraná, não é diferente. Muitas empresas fecharam as portas nos anos de 2015 e 2016 e vários são os motivos, como por exemplo: desconfiança sobre a política econômica, o aumento da carga tributária, o aumento do custo da energia elétrica, o aumento da inadimplência do Estado e do setor privado, aumento do desemprego, entre outros. Diante desse cenário, a criatividade e a resiliência são características chave para a permanência no mercado.

Todos os setores, de uma maneira geral, sofrem com a recessão, bem como o objeto de estudo desse artigo, os hotéis de pequeno e médio portes na cidade de Londrina. Com

uma grande dificuldade em concorrer com as grandes empresas, que retêm o maior capital para marketing e investimento nos serviços, pequenos e médios hotéis recorrem a estratégias mais simples para a atração e fidelização de cliente, a hospitalidade.

Dito isso, o objetivo geral deste artigo é descrever a relação entre a prática da hospitalidade, o tipo de estratégia adotado e o desempenho de pequenos e médios hotéis localizados na cidade de Londrina. O problema de pesquisa que esse artigo buscou responder é: Qual a relação entre estratégia competitiva, hospitalidade e desempenho de pequenos e médios hotéis londrinenses?

O referencial teórico da presente pesquisa teve como base os tópicos: Hospitalidade e Estratégia. Quanto à questão da hospitatilidade, dialogou-se com autores como Castelli, 2005, 2006; Lashley & Morrison, 2004; Chon & Sparrow, 2003, Morrison e O'Gorman (2008), Campos (2006), Grinover (2002), Dias (2002), Andrade (2012), Camargo (2004) e Hocayen-da-Silva e Teixeira (2008). Já no que tange à estratégia, tem-se como autores base: Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Mintzberg (1973, 2006) e Porter (1980, 1996), Wright, Kroll e Parnell (2000), Miles & Snow (1978, 2003) e Gimenez (1999).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa, sendo realizada por meio de questionários. Foram considerados 65 hotéis na cidade de Londrina como universo, sendo que como critério de inclusão, difiniram-se hotéis de pequeno e médio portes. Segundo De La Torre (2001, p. 30), os hotéis podem ser classificados segundo seu porte em três categorias: pequeno (até 40 apartamentos), médio (de 40 a 200 apartamentos), e grande (mais de 200 apartamentos). Foram feitos contatos com todos os hotéis, sendo que somente 15 se dispuseram a responder a presente pesquisa, tornando-se a amostra por acessibilidade.

A coleta de dados aconteceu por meio da aplicação de 2 questionários, entre out/2016 e dez/2016, com os proprietários/gerentes e com os hóspedes. Para cada hotel respondente, 10 (dez) hóspedes responderam ao questionário destinado a eles. Sendo assim, 15 respostas de proprietários/gerentes e 150 respostas de hóspedes foram obtidas.

Para mensurar a hospitalidade, foi utilizada a matriz de avaliação desenvolvida por Gimenez (2009), composta de 39 itens distribuídos em quatro dimensões: reserva/recepção; infraestrutura e serviços; alimentação e atendimento-pessoas. Ao final, utilizaram-se descrições dos tipos de estratégia, segundo Miles e Snow (2003), para identificar a adotada em cada hotel, bem como um conjunto de indicadores, desenvolvido por Maciel e Silva (2012), relacionado ao grau de satisfação com os resultados do hotel.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Resultados Questionário Hóspedes

Para a análise dos dados obtidos, denominou-se quesito para reserva/recepção, infraestrutura e serviços, alimentação e atendimento-pessoas. O quesito melhor avaliado foi reserva/recepção, com nota média 3,79; seguido de atendimento-pessoas, 3,63; infraestrutura e serviços, 3,46 e alimentação, 2,36. O destaque para as notas dos dois melhores quesitos está intimamente relacionado no que diz respeito à qualidade do atendimento que os funcionários prestam aos hóspedes, da hospitalidade percebida através do contato humano, da cordialidade e confiança.

Dito isso, pode-se enfatizar que os funcionários que entram em contato direto com os hóspedes estão capacitados a recebê-los de maneira hospedeira, uma vez que os próprios desfrutadores desses serviços reconhecem sua qualidade.

### Análise Descritiva Proprietário/Gerente

A estratégia predominante entre os entrevistados é de defensores, seguidos de analisadores e prospectores. Com uma breve reflexão acerca do fato, pode-se justificar tal resultado considerando-se o cenário político e econômico no país, que faz com que os

donos e administradores dessas empresas fiquem refratários ao risco. Adotar estratégias mais conservadoras e seguras, nesses casos, podem garantir a sobrevivência em meio à recessão.

No segundo modelo de avaliação, Maciel e Silva (2012) destaca os indicadores de desempenho organizacional. O primeiro indicador (Estou satisfeito com o desempenho do meu hotel em relação ao dos concorrentes nos últimos anos), obteve uma nota média de 7,60. O segundo deles (Estou satisfeito com o resultado do investimento feito neste hotel) obteve uma nota média de 7,26. O indicador de número 3 (Meu hotel vem obtendo bom retorno financeiro nos últimos dois anos) obteve a menor nota média do modelo de avaliação 5,80. O quarto indicador (Considero meu hotel um caso de sucesso nos últimos dois anos), obteve uma nota média de 6,86. O último deles (Com base no desempenho dos últimos três anos, há grande probabilidade de meu hotel continuar existindo a longo prazo), apresentou a maior nota média do modelo 7,73.

Em relação aos resultados obtidos na matriz de avaliação de hospitalidade de Gimenez (2009) para os proprietários/gerentes, a maior nota média foi para o quesito reserva/recepção com 4,44, seguido de infraestrutura e serviços 4,07, atendimento/pessoas 3,86 e alimentação 2,59.

**A relação entre estratégia, hospitalidade e desempenho**

Para um melhor entendimento das estratégias adotadas pelos hotéis e a percepção dos hóspedes, nesta seção tem-se uma combinação das respostas da matriz de Gimenez (2016), tal como uma verificação dos efeitos combinados do modelo de Miles e Snow (2003), com o modelo de avaliação de Maciel e Silva (2012).

Ao comparar as respostas dos hóspedes com os proprietários/gerentes no que diz respeito à hospitalidade, em todos os quesitos, os gestores superavaliaram os seus empreendimentos em relação aos hóspedes, com uma diferença de 0,65 pontos no primeiro, 0,61 no segundo e 0,23 no terceiro e quarto. Mesmo com a superavaliação, as

notas médias têm um comportamento semelhante para ambas as respostas. Tanto para os hóspedes quanto para os gestores, a maior nota é para reserva/recepção e a menor para alimentação.

Em relação às notas médias gerais atribuídas pelos hóspedes para cada hotel, junto com a estratégia de Miles e Snow (2003), adotados pelos gestores, o destaque principal é que os hotéis que utilizam da estratégia defensora obtiveram uma evidente pior avaliação dos clientes. Os empreendimentos de estratégia prospectora e analisadora possuem notas muito próximas, com uma diferença de apenas 0,16 pontos, deixando os prospectores em primeiro lugar com 3,84, e analisadores em segundo com 3,68.

Por fim, no tocante aos indicadores de desempenho organizacional de Maciel e Silva (2012), junto com o modelo de estratégia de Miles e Snow (2003), evidencia-se que as empresas que tiveram as maiores notas nos indicadores de desempenho foram as que adotam a estratégia prospectora com nota 8,93. Em segundo lugar, com nota média 6,86, as empresas defensoras, seguidas das analisadoras, 6,20, sendo a diferença de nota entre o primeiro e segundo de 2,07, e do segundo para o terceiro, 0,66.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo descrever a relação entre a prática da hospitalidade, o tipo de estratégia adotado e o desempenho de pequenos e médios hotéis localizados na cidade de Londrina. Quanto ao processo de identificar qual é a estratégia competitiva adotada pelos hotéis participantes da pesquisa, verificou-se que 47% dos entrevistados se enquadram como defensores, 33% como analisadores e 20% como prospectores.

Já no que tange à percepção de hospitalidade que hóspedes desses hotéis têm após terem vivenciado um período de hospedagem, observou-se que esses, de uma maneira geral, estão satisfeitos com as estruturas e serviços oferecidos pelos hotéis pesquisados. A nota média geral de todos os hotéis foi de 3,31. O quesito mais deficitário, para a

percepção de hospitalidade vivenciada pelos hóspedes, é o de alimentação, sendo, em geral, destacado como um ponto a melhorar para as organizações entrevistadas.

Quanto ao aspecto de mensurar o desempenho organizacional dos hotéis participantes da pesquisa e analisar a relação entre hospitalidade, estratégia competitiva e desempenho, levantou-se que os hotéis que adotam a estratégia de prospectores têm uma melhor avaliação de hospitalidade pelos hóspedes e, de maneira igual, um desempenho médio maior do que os outros.

Neste sentido, a presente pesquisa pode contribuir para o setor hoteleiro da cidade de Londrina, pois foi realizada uma combinação de técnicas para o desempenho aliado com a estratégia e a percepção dos consumidores. Tal contribuição passa a ter maior relevância considerando-se que em momentos de crise econômica como se observa atualmente no Brasil, o melhor conhecimento da realidade do setor se faz necessário para melhoria da gestão nas organizações estudadas. No que tange a contribuições teóricas, a pesquisa contribui mensurar ao combinar diferentes instrumentos de pesquisa, mas que até então eram utilizados de maneira isolada. Dessa forma, mostrou-se viável a complementariedade das abordagens para uma melhor avaliação do perfil estratégico das empresas, seu desempenho e a hospitalidade percebida pelos consumidores.

Sugere-se ainda como pesquisas futuras que outros tipos de organizações sejam pesquisadas, para uma melhor mensuração da hospitalidade na cidade de Londrina, como bares, restaurantes e empresas que organizam eventos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Davi Alysson da Cruz. **A hospitalidade nos sertões de "Cordel Encantado"**. Revista Hospitalidade, v.X, número 2 , p.234-248, 2013.

ANDREWS, K. R. **The Concepts of Corporate Strategy**. Richard D. Irwin, Homewood, Il, 1971.

ANSOFF, H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1965, p.52.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMPOS, Sinara Rafaela. **Os cinco sentidos da hospitalidade**. 2006, p.2.

CASTELLI, G. Gestão Hoteleira. São Paulo: Saraiva, 2006.

CASTELLI, G. Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva. 2005.

CHANDLER, Alfred Dupont. Alfred Chandler: **Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

CHON, K. S.; SPARROW, R. T. Hospitalidade: conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CRUZ, R. de C. A. da Hospitalidade Turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In: DIAS, C. M. de M. (org.). **Hospitalidade**: Reflexões e Perspectivas. Barueri: Manole, 2002, p. 39-56.

DIAS, C. M. de M. O modelo de Hospitalidade do Hotel Pariz Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: Dias, C. M. (org.). **Hospitalidade**: Reflexões e Perspectivas. Barueri: Manole, 2002, p. 97-129.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 27-45, 1998.

GIMENEZ, F. A. P. **Estratégia em Pequenas Empresas**: uma aplicação do modelo Miles e Snow. 2009, p. 55.

GIMENEZ, S. C. Hospitalidade como estratégia competitiva na gestão hoteleira: estudo de caso no Hotel Promenade em Curitiba, Pr. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tuiuti do Paraná, 2009.

GORINI, Ana Paula. MENDES, Eduardo. **Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria**. Disponível

em:<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2188/1/BS%2022%20Setor%20de%20Turismo%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2016.

GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, C. M. de M (org.). Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas. Barueri: Manole, 2002, p. 25-38.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes** – uma perspectiva internacional. São Paulo: Futura, 2001.

**história e nas culturas**. Tradução de Marcos Bagno e Lea Zylberlicht. São Paulo:

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. T. Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagens competitivas no setor hoteleiro. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 4, n.4, p. 172-192, 2008.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. (orgs.) Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

MACIEL, C. O.; E. D. Capacidades Organizacionais e Desempenho em um Setor Geograficamente Concentrado e Com Baixo Potencial de Diferenciação. RAM. Revista de Administração Mackenzie (online), v. 13, p. 172-199, 2012.

MADER, Ricardo. GORNI, Manuela. DI CUNTO, Kuki. MICHELS, Kent. GORENSTEIN, Eric. **Hotelaria em números 2015**. Disponível em:< https://abr-resortsbrasil.com.br/wp-content/uploads/RELATORIOS/hotelaria-em-numeros/2015.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MILES, R.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. Stanford, CA: University Press, 2003.

MONTANDON. Alain. **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na**

MORRISON, A.; O'GORMAN, K. Hospitality studies and hospitality management: a symbiotic relationship. International Journal of Hospitality Management, v. 27, n. 2), p. 214-221, 2008.

Portal Brasil. **Setor Hoteleiro**. Disponível em:<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/setor-hoteleiro-planeja-investir-r-12-8-bi-ate-2020>. Acesso em: 07 nov. 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, p.63, 1999.

VIEIRA, S. F. A, MIAMURA, V, MELATTI, G. A, et al. **Configurações estratégicas no setor hoteleiro de Londrina/PR**: Perfil estratégico, contexto ambiental, atitude empreendedora e dimensões do processo de desenvolvimento de estratégias. 2015, p. 107-112.

# LA RELACIÓN ENTRE INSTITUCIONES INFORMALES Y TIPOS DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL: EVIDENCIA DESDE LATINOAMÉRICA

*ALDO SALINAS APONTE*

*DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING, UNIVERSITY OF PADUA*

*(AMSALINASA@HOTMAIL.COM ALDOMARLON.SALINASAPONTE@STUDENTI.UNIPD.IT)*

*MORENO MUFFATTO*

*DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING, UNIVERSITY OF PADUA*

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha existido un crecimiento significativo de la investigación sobre instituciones y actividad empresarial (Bruton et al. 2010; Álvarez et al 2014). La evidencia ha permitido dar luces sobre la importancia del marco institucional como explicación a la amplia variación en las tasas de actividad empresarial que se observa entre países y a lo largo del tiempo (Acs et al. 2008; Stenholm et al. 2013). No obstante, la mayoría de estas investigaciones se ha concentrado en la tasa de actividad empresarial total, a pesar que existen diferentes tipos de actividades empresariales (Autio 2008; Larroulet and Couyoumdjian 2009; Avanzini 2011), muchas de las cuales presentan características propias del contexto socio-económico en el cual operan los emprendedores (Peng 2002; De Mel et al. 2010).

Por ejemplo, para Desai (2009), existen tres tipos de actividades empresariales que son propias de países en desarrollo: legal-ilegal, oportunidad-necesidad; formal-informal. Sí bien ha existido una importante investigación sobre las dos primeras categorías, no sucede igual sobre la última tipología (Nyström 2008), a pesar que el emprendimiento informal es considerado como importante generador de empleo (ILO 2011) e importante

medio para reducir la pobreza en los países en desarrollo (Tokman 2007; Bruton et al. 2013).

Tradicionalmente, la investigación se ha concentrado sobre el efecto de variables institucionales formales como los derechos de propiedad y la regulación estatal, pero menos importancia se le ha brindado al conjunto de reglas informales, cuya relevancia ha sido resaltada por North (1990). En nuestra investigación, usaremos dos tipos de instituciones informales destacadas en la literatura sobre institucionalismo y capital social: confianza (ver Putman 1993; Fukuyama 1995; Knack and Keefer 1997 entre otros) y corrupción (ver Tonoyan et al. 2010 ; Aidis 2012; Lauth 2015; entre otros ).

En este trabajo, nosotros contribuiremos a ampliar la investigación sobre **instituciones y actividad empresarial**, incorporando reglas informales y centrándonos sobre dos tipos de actividades empresariales característicos de países en desarrollo: formal e informal, usando economía institucional como referencia teórica (North 1990, 2006). En este trabajo, intentaremos responder a las siguientes preguntas: ¿Los factores culturales (instituciones informales) son importantes en explicar el nivel de actividad empresarial formal e informal en Latinoamérica? ¿La confianza generalizada es un sustituto o un complemento del sistema legal oficial?¿La corrupción de "cuello blanco" y "cuello azul" impacta por igual a la actividad empresarial formal e informal? Nosotros creemos que dar respuesta a estas interrogantes ofrece una contribución valiosa desde el punto de vista de la política pública.

## Hipótesis

En nuestra investigación, usaremosdos tipos de instituciones informales destacadas en la literatura sobre institucionalismo y capital social: confianza (see Putman 1993; Fukuyama 1995; Knack and Keefer 1997; Gambetta 2000; Keefer y Knack 2008)y corrupción (see Gerring & Thacker, 2005;Tonoyan et al 2010; Aidis 2012;Lauth 2015; entre otros). A tal efecto, planteamos las siguientes hipótesis:

H1a: A mayor corrupción de cuello azul menor actividad empresarial formal.

H1b: A mayor corrupción de cuello azul mayor actividad empresarial informal.

H2a: A mayor corrupción de cuello blanco menor actividad empresarial formal.

H2b: A mayor corrupción de cuello blanco mayor actividad empresarial informal.

H3a: A mayor confianza generalizada mayor actividad empresarial formal.

H3b: A mayor confianza generalizada mayor actividad empresarial informal.

## METODOLOGÍA

Para analizar la relación de factores institucionales informales y actividad empresarial formal e informal en Latinoamérica usaremos un panel de datos balanceado para el periodo 2004-2015 que incluye 18 países de la región: Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, the Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Uruguay y Venezuela.

$$\textbf{\textit{Actividad Empresarial (formal, informal)}} = \beta 0 + \beta 1.PIB_percapita + \beta 2.Tasa_crecimiento_PIB + \beta 3.Tiempo_abrir_negocio + \beta 4.Riesgo_expropiación + \beta 5.Población + \beta 6.Tasa_total_impuestos + \beta 7.Tendencia(t) + \beta 8.\textbf{\textit{Corrupción_cuello_blanco}} + \beta 9.\textbf{\textit{Corrupción_cuello_azul}} + \beta 10.\textbf{\textit{Confianza_generalizada}} + u.$$

### 3.1 *Variables dependientes*

Las variables dependientes son obtenidas deLatinobarómetro[52] para el periodo 2004-2015. Las diez olas de medición consisten de 218.889 entrevistas con aproximadamente 1000-1200 encuestas por país y por año. Las muestras son representativas de la población adulta de cada país, con un margen de error de aproximadamente 3%.

La variable dependiente para medir el nivel de actividad empresarial formal, corresponde al porcentaje de la población adulta que se identifican como propietarias de

[52]Para acceso a detallado documento sobre muestra y cobertura: http://www.latinobarometro.org/latContents.jsp

negocios no agrícolas. Por otra parte, la actividad empresarial informalse calcula como el porcentaje de la población adulta que se identifica como trabajadores por cuenta propia o vendedores ambulantes (excluye auto-empleados profesionales y del sector agrícola).Loayza and Rigolini (2006, 2011) destacan la pertinencia de utilizar auto-empleo como una buena proxi de informalidad en países en desarrollo.

3.2 *Variables independientes*

La medida de confianza generalizadase construye a partir de Latinobarómetro. El índice proviene de todas las personas que en la encuesta respondieron positivamente a la pregunta: "Hablando en general, ¿Diría Ud. que se puede confiar en la mayoría de las personas o que uno nunca es lo suficientemente cuidadoso en el trato con los demás?".

Siguiendo a Uslaner (2008) nosotros dividiremos corrupción en: corrupción de cuello azul y cuello blanco. La primera envuelve pequeños montos de dinero, destinados a saltarse multas de parqueo, simplificar procesos burocráticos o permisos de funcionamiento desde la burocracia, etc. La segunda en cambio trata de grandes sumas de dinero, como por ejemplo comisiones a líderes del gobierno para obtener lucrativos contratos. Para la corrupción de cuello blanco usaremos el índice de corrupción proveniente del Banco Mundial, y para la corrupción de cuello blanco, construiremos un índice de corrupción desde la información de Latinobarómetro y que procede de la pregunta: ¿Ha sabido Ud. o algún pariente de algún acto de corrupción en los últimos doce meses?

*3.3 Variables de Control*

Nosotros controlamos por las variables institucionales formales que usualmente han sido usadas en la literatura: regulación, impuestos y el sistema legal. Adicionalmente nosotros usamos otros tipos de variables que afectan a la actividad empresarial: PIB per-cápita, tasa de crecimiento económico y el tamaño de la población.

## RESULTADOS

Aplicando el test de Breusch y Pagan (Breusch and Pagan 1980), determinamos que las técnicas de datos en panel son preferibles a usar un pool de datos. Así mismo, el test de Haussman (Wooldridge 2002) consistentemente sugirió que el estimador de efectos aleatorios es preferible al de efectos fijos en ambos modelos (formal/informal). Nosotros también chequeamos por la presencia de autocorrelation, para ello aplicamos el test para autocorrelación derivado por Wooldridge (2002). Acorde a los resultados, autocorrelación no parece ser un problema en nuestros datos. Finalmente comprobamos si existen serios problemas de multicolinealidad. Para ello aplicamos el factor de inflación de la varianza (FIV) que en todos los casos muestra valores superiores al umbral comúnmente aceptado de 15 (Levie and Autio 2008). Por tanto multicolinealidad no es un problema grave.

La tabla III presenta los resultados. En lo que respecta a corrupción: la corrupción de cuello blanco afectaría de forma negativa a la actividad empresarial formal (10% de significancia) pero no a la actividad empresarial informal, que en cambio es afectada de forma significativa (1% de significancia) y positiva por la corrupción de cuello azul. Este hallazgo es muy relevante, primero porque muestra la importancia de separar ambos tipos de corrupciones, diferencia que normalmente no se la hace en la investigación empírica. Segundo, desde el punto de vista de la política pública, una posible estrategia para afectar la tasa de actividad empresarial informal es concentrarse sobre la calidad de la burocracia y la eficiencia de los procesos administrativos públicos menores. En contraste, la actividad empresarial formal la corrupción tiene un carácter más estructural, con raíces en la calidad de las instituciones políticas, que a su vez son las que determinan las instituciones económicas. Por tanto, nosotros aceptamos H1a y H2b pero rechazamos H2b y H2a.

En lo que respecta a confianza generalizada, se encontró que ésta no afecta a la actividad empresarial formal, que probablemente depende en mayor medida de la calidad de la estructura institucional formal. Sin embargo, sí encontramos una relación positiva y significativa (1% de significancia) con la actividad empresarial informal. Tentativamente, lo que este hallazgo puede estar reflejando es la desconfianza de las personas en el sistema legal o altos costos monetarios de acceso a las cortes y por ello prefieren basar sus relaciones económicas en relaciones interpersonales (Rose-Ackerman, 2001). Desde el punto de vista de la política pública esto sugiere propender la reducción de costos de acceso al sistema legal y a su vez incrementar la confianza de los ciudadanos en sus instituciones formales, sobre todo legales. Por tanto, nosotros aceptamos H3b pero rechazamos H3a.

## REFERENCIAS


Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. Small business economics, 31(3), 219-234.

Aidis, R., Estrin, S., & Mickiewicz, T. M. (2012). Size matters: entrepreneurial entry and government. Small Business Economics, 39(1), 119-139.

Álvarez, C., Urbano, D., & Amorós, J. E. (2014). GEM research: achievements and challenges. Small Business Economics, 42(3), 445-465.

Autio, E. (2008, August). High-and low-aspiration entrepreneurship and economic growth in low-income economies. In UNU-WIDER Workshop on Entrepreneurship in Economic Development, Helsinki (pp. 21-23).

Avanzini, D. B. (2011). Designing Composite Entrepreneurship Indicators. InEntrepreneurship and Economic Development (pp. 37-93). Palgrave Macmillan UK.

Breusch, T. S., & Pagan, A. R. (1980). The Lagrange multiplier test and its applications to model specification in econometrics. The Review of Economic Studies, 47(1), 239-253.

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future?. Entrepreneurship theory and practice, 34(3), 421-440.

Bruton, G. D., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. Journal of Business Venturing, 28(6), 683-689.

De Mel, S., McKenzie, D., & Woodruff, C. (2010). Who are the microenterprise owners? Evidence from Sri Lanka on Tokman versus De Soto. In International differences in entrepreneurship (pp. 63-87). University of Chicago Press.

Desai, S. (2009). Measuring Entrepreneurship in Developing Countries (No. UNU-WIDER Research Paper RP2009/10). World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER).

Fukuyama, F., 1995. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Hamish Hamilton, London.

Gambetta, D. (2000). Can we trust trust. Trust: Making and breaking cooperative relations, 13, 213-237.

Gerring, J., Thacker, S. C., & Moreno, C. (2005). Centripetal democratic governance: A theory and global inquiry. American Political Science Review, 99(04), 567-581.

ILO. (2011). Statistical update on employment in the informal economy. Geneva: ILO Department of Statistics.

Keefer, P., & Knack, S. (2008). Social capital, social norms and the new institutional economics. In Handbook of new institutional economics (pp. 701-725). Springer Berlin Heidelberg.

Knack, S., Keefer, P., 1997. Does social capital have an economic pay-off? A cross-country investigation. Quarterly Journal of Economics 112, 1251–1288.

Larroulet, C., & Couyoumdjian, J. P. (2009). Entrepreneurship and growth: A Latin American paradox?. The Independent Review, 14(1), 81-100.

Lauth, H. J. (2015). Formal and informal institutions. Routledge Handbook of Comparative Political Institutions, 726.

Levie, J., & Autio, E. (2011). Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs: An international panel study. Journal of Management Studies, 48(6), 1392-1419.

Loayza, N., & Rigolini, J. (2006). Informality trends and cycles. World Bank Policy Research Working Paper, (4078).

Loayza, N. V., & Rigolini, J. (2011). Informal employment: Safety net or growth engine?. World Development, 39(9), 1503-1515.

North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge university press.

North, D. C. (2006). Understanding the process of economic change. Academic foundation.

Nyström, K. (2008). The institutions of economic freedom and entrepreneurship: evidence from panel data. Public Choice, 136(3-4), 269-282.

Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy.Asia Pacific Journal of Management, 19(2-3), 251-267.

Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). Making democracy work: civic traditions in modern Italy.

Rose-Ackerman, S. (2001). Trust, honesty and corruption: Reflection on the state-building process. European Journal of Sociology, 42(03), 526-570.

Stenholm, P., Acs, Z. J., & Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity.Journal of Business Venturing, 28(1), 176-193.

Tokman, V. E. (2007). Modernizing the informal sector. UN/DESA Working Paper, 42, 1-13.

Tonoyan, V., Strohmeyer, R., Habib, M., & Perlitz, M. (2010). Corruption and entrepreneurship: How formal and informal institutions shape small firm behavior in transition and mature market economies. Entrepreneurship theory and practice, 34(5), 803-831.

Uslaner, E. M. (2008). Corruption, inequality, and the rule of law: The bulging pocket makes the easy life. Cambridge University Press.

Wooldridge, J. M. 2002. Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data. Cambridge, MA: MIT Press.

Zak, P.J., Knack, S., 2001. Trust and growth. Economic Journal 111, 295–321.

## 6. Tablas

**Tabla 1**
**Definición de variables y estadísticas básicas**

| Variable | Obs. | Description | Mean | SD |
|---|---|---|---|---|
| 1. Tasa de actividad empresarial formal | 180 | Porcentaje de la población adulta que se identifican como propietarios de negocios no agrícolas. Latinobarómetro | 6.99 | 3.07 |
| 2. Tasa de actividad empresarial formal | 180 | Porcentaje de la población adulta que se identifican como auto-empleados o vendedores ambulantes (excluye auto-empleados profesionales y agrícolas) Latinobarometro | 17.43 | 5.67 |
| 3. PIB percápita | 180 | Logaritmo PIB per cápita World Bank Data Base | 10,851.58 | 5,039.91 |
| 4. Tasa de crecimiento PIB | 180 | World Bank Data Base | 4.60 | 3.35 |
| 5. Número de días para registrar un negocio | 180 | Número de días para registrar un negocio Doing Business-World Bank | 51.60 | 39.31 |
| 6. Riesgo de expropiación | 180 | Básicamente mide el riesgo de expropiación de un país. | 0.66 | 0.18 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | The International Country Risk Guide (ICRG) | | |
| 7. Población | 180 | Población total<br>World Bank Data Base | 30.77 | 47.36 |
| 8. Tasa total de impuestos | 180 | Tasa total de impuestos pagada por negocios después de deducciones y excepciones.<br>Doing Business | 53.71 | 21.14 |
| 9. Variable de tendencia | 180 | | 5.80 | 3.35 |
| 10. %población ha sabido de algún acto de corrupción | 180 | ¿Ha sabido Ud. o algún pariente de algún acto de corrupción en los últimos doce meses?<br>Latinobarómetro | 0.18 | 0.13 |
| 11. Índice de Corrupción – Banco Mundial | 180 | Refleja percepción del grado de corrupción de un país.<br>The Worldwide Governance Indicators (WGI) / World Bank | 0.44 | 0.14 |
| 12. % población con Confianza Interpersonal | 180 | Hablando en general, ¿Diría Ud. que se puede confiar en la mayoría de las personas o que uno nunca es lo suficientemente cuidadoso en el trato con los demás?<br>Latinobarómetro | 0.20 | 0.07 |

**Tabla II**
**Matriz de Correlación**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Tasa de actividad empresarial formal | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 Tasa de actividad empresarial formal | 0.3002* | 1 | | | | | | | | | | |
| 3 PIB percápita | -0.3418* | -0.4374* | 1 | | | | | | | | | |
| 4 Tasa de crecimiento PIB | -0.0174 | 0.0827 | 0.0379 | 1 | | | | | | | | |
| 5 Número de procedimientos para registrar un negocio | 0.0037 | 0.4614* | -0.1562* | 0.0937 | 1 | | | | | | | |
| 6 Riesgo de expropiación | -0.2734* | -0.4376* | 0.1164 | 0.0169 | -0.4618* | 1 | | | | | | |
| 7 Población | 0.1584* | 0.1666* | 0.3560* | -0.1165 | 0.1401 | -0.1628* | 1 | | | | | |
| 8 Tasa total de impuestos | -0.0714 | 0.1957* | 0.0252 | 0.0051 | 0.1251 | -0.3313* | 0.3032* | 1 | | | | |
| 9 Variable de tendencia (t) | 0.15 | -0.29 | 0.29 | -0.04 | -0.04 | -0.04 | 0.04 | -0.04 | 1 | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 10* | 0.3569* | 45* | 0.2733* | 0.4368* | 0.0507 | 18 | 0.0455 | | | |
| 10 %población ha sabido de algún acto de corrupción | 0.01 | 0.07 | 0.26 | - | 0.18 | | 0.51 | 0.19 | 0.04 | | |
| | 86 | 33 | 23* | 0.0678 | 50* | 0.033 | 95* | 12* | 1 | 1 | |
| | - | - | 0.46 | 0.02 | - | 0.526 | - | - | - | 0.023 | |
| 11 Índice de Corrupción – Banco Mundial | 0.4873* | 0.5048* | 79* | 66 | 0.1264 | 5* | 0.093 | 0.1625* | 0.0065 | 6 | 1 |
| 12 % población con Confianza Interpersonal | 0.02 | 0.07 | | 0.00 | - | - | - | - | - | - | - |
| | 41 | 71 | 0.02 | 59 | 0.2259* | 0.0731 | 0.2631* | 0.0378 | 0.0334 | 0.4374* | 0.0576 |

* 0.05 significance level

**Tabla III**
**El efecto de factores institucionales informales sobre la actividad empresarial formal e informal**

| | Modelo 1: tasa de actividad empresarial formal | | | Modelo 2: tasa de actividad empresarial informal | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Estimadores | | | Estimadores | |
| | [OLS] | [Efectos aleatorios] | [GEE] | [OLS] | [Efectos Aleatorios] | [GEE] |
| ***Controles*** | | | | | | |
| PIB percápita | -0.376*** | -0.186 | -0.253* | -0.283*** | -0.163* | -0.264*** |
| | (0.0791) | (0.128) | (0.136) | (0.0617) | (0.0958) | (0.0773) |
| Tasa crecimiento PIB | 0.0164* | 0.0164*** | 0.0164*** | 0.00920 | 0.00370 | 0.00430 |
| | (0.00841) | (0.00538) | (0.00520) | (0.00579) | (0.00425) | (0.00437) |
| Número de procedimientos para registrar un negocio | -0.0333 | -0.0389 | -0.0367 | 0.116*** | 0.00324 | 0.0496 |
| | (0.0443) | (0.0702) | (0.0675) | (0.0386) | (0.0352) | (0.0304) |
| Riesgo de Expropiación | -0.339 | -0.0697 | -0.129 | -0.277* | -0.0286*** | -0.0265** |
| | (0.230) | (0.358) | (0.331) | (0.157) | (0.0111) | (0.0109) |
| Población | 0.133*** | 0.0833 | 0.0973* | 0.0806*** | 0.0663** | 0.0671** |
| | (0.0274) | (0.0523) | (0.0511) | (0.0267) | (0.0329) | (0.0318) |
| Tasa total de impuestos | -0.270*** | -0.170 | -0.199* | 0.00685 | -0.00273 | -0.00232 |
| | (0.0733) | (0.112) | (0.117) | (0.0583) | (0.120) | (0.111) |
| Variable de Tendencia (t) | 0.0322*** | 0.0244** | 0.0272** | -0.0149 | -0.0191 | -0.0189 |
| | (0.0112) | (0.00953) | (0.0107) | (0.00939) | (0.0131) | (0.0127) |
| ***Predictores*** | | | | | | |
| % población que ha sabido de algún acto de corrupción | 0.234 | 0.275 | 0.278 | 0.374 | 0.632*** | 0.607*** |
| | (0.230) | (0.301) | (0.286) | (0.233) | (0.121) | (0.122) |
| Índice corrupción BM | -0.609** | -1.020* | -0.944** | -0.567*** | -0.360 | -0.414 |
| | (0.238) | (0.525) | (0.426) | (0.198) | (0.308) | (0.274) |
| Porcentaje de la población con Confianza Interpersonal | 0.727* | 0.205 | 0.256 | 1.292*** | 1.130*** | 1.146*** |
| | (0.418) | (0.505) | (0.491) | (0.339) | (0.284) | (0.277) |
| Constante | 6.178*** | 4.337*** | 5.003*** | 4.884*** | 5.195*** | 5.161*** |
| | (0.799) | (1.235) | (1.282) | (0.585) | (0.886) | (0.838) |
| Observations | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 |
| $R^2$ within | | 0.101 | | | 0.328 | |
| $R^2$ between | | 0.532 | | | 0.730 | |
| $R^2$ overall/adjusted | 0.380 | 0.377 | | 0.531 | 0.545 | |
| F | 16.33 | | | 20.29 | | |

| | | |

# LOS NUEVOS INCENTIVOS PARAEL FOMENTO DE LAS PYMES DE BASE TECNOLÓGICA EN ARGENTINA

*CPN DANIELA BEATRIZ VEGLIA*

*FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL*

*(DANIELAVEGLIA@HOTMAIL.COM;DVEGLIA@FCE.UNL.EDU.AR)*

*MG. MARÍA FERNANDA ANDRÉS*

*FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL*

*(MFANDRES@FCE.UNL.EDU.AR)*

*MG. MARÍA FLORENCIA MODESTO*

*FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL*

*(FMODESTO@UNL.EDU.AR)*

## DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Este trabajo se enmarca dentro del Proyecto de Investigación "La Incubación de Empresas de Base Tecnológica (EBT). Un estudio acerca de la gestión transferida hacia los emprendimientos generados en las incubadoras, polos y parques tecnológicos de la Provincia de Santa Fe" de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.

Unos de los aspectos a tener en cuenta a la hora de abordar la problemática de la incubación de este tipo de empresas es la perspectiva tributaria. En consecuencia, se analiza la perspectiva relativa a los incentivos tributarios para el fomento de empresas pymes de base tecnológica.Se realizaron entrevistas a informantes clave del gobierno nacional y asociaciones de empresas, se analizaron

leyes, decretos y resoluciones que establecen regímenes de fomento a empresas. Asimismo, se realizaron encuestas a empresas incubadas en el Parque Tecnológico del Litoral Centro ubicado en la ciudad de Santa Fe y se analizaron los datos obtenidos de las mismas, realizando algunos cruzamientos para su análisis.

Teniendo en cuenta las nuevas normas de incentivos a las Pymes, que si bien no son exclusivas del sector de las EBTs, alcanzan la problemática de las mismas, por lo que su análisis es incorporado en este trabajo dado los importantes cambios que producen y resaltando los posibles efectos positivos que traen aparejados.

## MARCO TEÓRICO

Las empresas de base tecnológica (EBTs) se desarrollan principalmente en áreas tales como la informática, las comunicaciones, la mecánica de precisión, la biotecnología, la química fina, la electrónica, etc. (Goñi Alegre B. & Madariaga López I., 2003). Muchas veces se originan en *spin-off* de proyectos llevados a cabo por universidades y centros tecnológicos que poseen recursos humanos altamente especializados y han efectuado inversiones en infraestructura para la investigación y la creación de conocimientos. Son empresas que tienen un gran potencial pero que conllevan elevados niveles de riesgo. Para desarrollarse requieren de la conjunción de diferentes factores, como por ejemplo, apoyo externo en financiamiento y beneficios tributarios para poner en marcha su negocio y sostenerlo en el mediano y largo plazo.[53]

Considerando la creación de empresas como motor del crecimiento económico, es importante reflexionarsobre cómo los gobiernos pueden crear entornos y desarrollar diferentes factores institucionales que afectan la actividad emprendedora y de las Pymes (Stephen et al., 2005). Algunos factores considerados

[53]Veglia, D. y Andrés, M.F. (2015) "Los incentivos tributarios como motor del crecimiento y sostenimiento de las empresas de base tecnológica" En Lecturas seleccionadas de la XX Reunión Anual Red Pymes Mercosur. "El desafío de las PyMEs: innovar y emprender en el marco de un desarrollo regional sostenible". Rubén Ascúa, Sonia Roitter, Hernán Vigier y Martín Rodríguez Miglio Editores. ISBN: 9789873608155 ISBN: 978-987-3608-20-9 Pág 133-153

hasta ahora incluyen restricciones de crédito (Aghion et al., 2007), leyes laborales (Botero et al., 2004), impuestos (Djankov et al., 2008), corrupción (Dreher&Grassebner, 2007) ), y demás regulaciones (Djankov et al., 2002, Levie&Autio, 2011).

Las regulaciones han demostrado disuadir el crecimiento, particularmente a través de sus efectos sobre la creación de nuevas empresas, la competencia y la innovación (Aghion et al 2006, Ciccone&Papaionnou 2006).Por ejemplo, Gordon (1998) y Cullen& Gordon (2007) muestran que los impuestos más altos tienen un efecto disímil y significativamente negativo sobre la actividad emprendedora.

Pero, por otra parte muchas políticas públicas se han orientado a aumentar la prevalencia de nuevas y pequeñas empresas (Fischer &Nijkamp, 1988; Sternberg, 2012)

En este marco, se analiza la Ley 27.264 sancionada el 13/07/2016 y promulgada el 29/07/2016 con vigencia desde el 10/08/2016 que instituye un Programa de Recuperación Productiva y un tratamiento impositivo especial para el fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, como así también el Decreto 1101/2016 reglamentario de este régimen de fomento y las Resoluciones Generales de AFIP 3945 y 3946.

La Ley 27.264 instrumenta diversas medidas de fomento para las Pymes en materia de beneficios fiscales y de fomento a la utilización de instrumentos de crédito. Entre las principales medidas se destacan:

Eximición del impuesto a la ganancia mínima presunta para los ejercicios que se inicien a partir del 01/01/2017.

Creación de un bono de crédito fiscal equivalente a un porcentaje del importe de las inversiones en bienes de capital y/u obras de infraestructura que realicen.

Posibilidad de solicitar la conversión del crédito fiscal mencionado anteriormente originado en inversiones productivas y que no sea absorbido en el ejercicio, en un bono para cancelar tributos nacionales, incluidos los aduaneros.

Estabilidad fiscal hasta el 31/12/2018.

El cómputo como pago a cuenta del impuesto a las ganancias de la **totalidad**del impuesto a los créditos y débitos en las operaciones bancarias.

La elevación del monto de los certificados de crédito fiscal que se otorgan con motivo del régimen de crédito fiscal para educación técnica Ley 22.317/1980.

Se amplía el alcance el Fondo de Garantías para la micro, pequeña y mediana empresa (FOGAPYME), como así también el universo de sujetos que pueden acceder al régimen de bonificación de tasas de interés para créditos financieros (art. 4 Ley 24.467/1995.

Se permite a las sociedades de responsabilidad limitada emitir obligaciones negociables, y a las entidades de seguro, invertir en las mismas.

Se establecen medidas para favorecer la negociación de pagarés en los mercados de valores.

Se instruye al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social a realizar las acciones necesarias para que el acceso a los beneficios del Programa de Recuperación Productiva (REPRO) pueda realizarse mediante trámite simplificado para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Podrán ingresar el saldo resultante de la Declaración Jurada del Impuesto al Valor Agregado en la fecha de vencimiento correspondiente al segundo mes inmediato siguiente al de su vencimiento general (90 días).

La recientemente aprobada Ley de Emprendedores,procuradotar de una herramienta que impulse el ecosistema emprendedor argentino. Entre las principales medidas se destacan:

La creación de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), una figura jurídica que facilitaría abrir una empresa en 24 horas, llevar la contabilidad *online* y apertura de cuenta bancaria en 24hs.

Fortalece la industria de capital emprendedor a través de fuentes de financiamiento colectivo o "crowfunding"

Se crea el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor para la inscripción de los inversores, así como un Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor (Fondce), conformado por un fideicomiso de administración y financiero que manejará la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme).

Beneficios impositivos para las inversiones en emprendimientos, cuyos aportes podrían ser **deducidosde la base imponible** del Impuesto a las Ganancias.

A partir de las modificaciones sugeridas por los diputados se **incorporaron** al proyecto a los **emprendimientos sin fines de lucro, es decir, ONG y cooperativas.**

La Ley de Emprendedores, excede a la problemática tributaria y, su implementación será un motor de indudable importancia para la promoción de EBTs de la economía nacional.

## METODOLOGÍA

El diseño del estudio es descriptivo, basado fundamentalmente en el análisis de datos secundarios y primarios.Se realizaron entrevistas a informantes clave del gobierno nacional y asociaciones de empresas, se analizaron leyes, decretos y resoluciones que establecen regímenes de fomento a empresas.

Para profundizar el análisis anterior se llevaron a cabo encuestas personales a todos los emprendedores incubados en el Parque Tecnológico del Litoral Centro de la ciudad

de Santa Fe. Se concretaron reuniones con cada uno de ellos, quienes respondieron, a un encuestador capacitado, las preguntas de un cuestionario semi-estructurado.De las catorce empresas que están incubadas, una no participó del relevamiento y otras dos brindaron información inconsistente e incompleta; por lo que se obtuvieron 11 encuestas efectivas.

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió al procesamiento de la información recolectada, utilizando como soporte el software Dyane 4.

A continuación se presenta la ficha técnica de estudio.

| | |
|---|---|
| **Tipo de estudio** | Descriptivo |
| **Técnica de obtención de información** | Encuesta personal en el lugar de trabajo<br>Cuestionario Semi-estructurado |
| **Población** | 14 Empresas incubadas en el Parque Tecnológico Litoral Centro de la ciudad de Santa Fe<br>11 cuestionarios efectivos |
| **Período** | Noviembre de 2015 |
| **Lugar de toma de información** | PTLC – Parque Tecnológico Litoral Centro – Ciudad de Santa Fe |
| **Análisis de datos** | Univariante<br>Bivariante – Prueba del ji cuadrado |
| **Software de análisis estadístico** | Dyane 4. Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados. |

Fuente: elaboración propia

Las variables analizadas son nivel de conocimiento de la existencia de incentivos tributarios, utilización de los mismos, tipos de incentivos utilizados y motivos de no uso. Éstas se vinculan con la facturación anual, forma jurídica, sector y etapa de ciclo de vida del negocio.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Existen variados mecanismos y herramientas para disminuir el costo financiero impositivo, regímenes de promoción de inversiones y beneficios o incentivos fiscales

para determinadas actividades que el Estado desea promocionar (Veglia y Andrés, 2015).

Las encuestas realizadas en la provincia de Santa Fe a empresas de los sectores de biotecnología, nanotecnología, química, bioengeniería y tecnologías de la información, entre otras, avalan que es importante conocer no sólo los beneficios e incentivos fiscales, sino también las formalidades a cumplir a los efectos de obtenerlos en el tiempo más breve posible para evitar que este beneficio se diluya por el transcurso del tiempo en el cual se pueden dar cambios de escenarios de tipo económico y social tanto a nivel nacional como internacional. Según Veglia y Andrés (2015) su desconocimiento conlleva, desde enmarañarse en trámites burocráticos interminables que desvirtúan el objetivo, hasta la pérdida del beneficio por incumplimiento a los deberes formales.

Los resultados de las encuestas realizadas en este trabajo indican que la mayoría de las empresas incubadas en el Parque Tecnológico de la ciudad de Santa Fe tiene conocimiento de la existencia de incentivos tributarios y es elevado el nivel de uso de exenciones impositivas. Las empresas en general no consideran atractivo el monto de los incentivos y están de acuerdo, en su mayoría, en que los plazos para la obtención de los mismos son demasiado largos.

La complejidad y diversidad de normas tributarias vigentes a nivel nacional, provincial y municipal, hacen que el empresario por sí solo no pueda conocerlas en su real funcionamiento, lo que lleva a la necesidad de contar con un buen acompañamiento y apoyo para aplicar las herramientas adecuadas en función de las necesidades específicas.

Se observa una constante preocupación del gobierno en implementar medidas tendientes a incentivar la creación y fortalecimiento de las Pymes. En este orden se dictó en el año 2016 la Ley 27264 en materia de beneficios fiscales y fomento a la

utilización de instrumentos de crédito. Entre los beneficios a destacar, se encuentra la agilidad para tramitar los certificados y gozar de los beneficios del régimen alrealizarse por Internet a través de la página web de AFIP, quien hace procesos de validación informáticos y emite el certificado en menos de 48hs.

Estos beneficios han tenido una muy buena recepción por parte de las Pymes puesto que reducen su costo impositivo en forma significativa (en algunos casos) y sería deseable poder sostener el régimen de manera permanente. Se destaca el conocimiento generalizado de estos instrumentos por parte de los empresarios, pudiendo hacer un uso eficiente e inmediato de los mismos.

La Ley de Emprendedores es una ley clave porque baja las barreras de entrada a la hora de emprender, desarrolla un ecosistema emprendedorfavorable y crea un incentivo para las inversiones de capital emprendedor.

El impacto de todas estas nuevas medidas se irá evaluando a medida que transcurra el tiempo y estas nuevas normativas vayan siendo reglamentadas e implementadas.

## BIBLIOGRAFÍA

Aghion, P., Blundell, R., Griffith, R., Howitt, P &Prantl, S., (2006), *The effects of entry on incumbent innovation and productivity*, NBER WP 12027, Cambridge, Ma

Aghion, P., Fally, T. &Scarpetta, S. (2007). 'Credit constraints as a barrier to the entry and post-entry growth of firms'. *Economic Policy*, **22**, 731–79

Botero, J. C., Djankov, S., La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. &Shleifer, A. (2004). 'Theregulationoflabor'. *Quarterly Journal of Economics*, **119**, 1339–81.

Ceteri, J.(2009) "Evaluación y diagnóstico fiscal" – Buenos Aires, Osmar Buyatti

Ciccone, A. &Papaionnou, E., (2007), Red tape and delayed entry, *Journal of European Economic Association*, 5(2-3), 444-458.

Chalupowics, I. (2005) – “Impuestos” Buenos Aires, Osmar Buyatti Editorial

Cullen, J. B. & Gordon, R. H., (2007), Taxes and entrepreneurial risk-taking: Theory and evidence for the U.S. *Journal of Public Economics,* vol. 91, 1479-1505

Di Paolo, H. (2013) – “La industria del “software”. Procedimiento a seguir para gozar de la exención en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos” – Buenos Aires, Práctica y Actualidad Santa Fe, Errepar

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. &Shleifer, A. (2002). ‘The regulation of entry’. *QuarterlyJournal of Economics*, **117**, 453–517.

Djankov, S., Ganser, T., McLiesh, C., Ramalho, R. &Shleifer, A. (2008). *The Effect of Corporate Taxes onInvestment and Entrepreneurship*. NBER Working Paper No. 13756.

Dreher, A. and Grassebner, M. (2007). *Greasing the Wheels of Entrepreneurship? The Impact of Regulations and Corruption on Firm Entry*. KOF (Swiss Economic Institute) Working Paper No. 166.

Figueredo, P. (2016) Novedades en el REPRO y la Nueva Ley de Fomento para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Práctica y Actualidad Tributaria, Errepar, XXII, agosto 2016

Fischer, M.M. &Nijkamp, P. (1988) The role of small firms for regional revitalization. *TheAnnals of Regional Science* 22(1): 28-42.

Goñi Alegre, B. y Madariaga López I.(2003) “Las empresas innovadoras de base tecnológica como fuente de desarrollo económico sostenible”- Quinto Congreso de Economía de Navarra.

Gordon, R. H., (1998), “Can high personal tax rates encourage entrepreneurial activity?” IMF Staff Papers 45, 49–80.

Gutierrez, C. y Patrignani, J. (2010) - "Introducción al Régimen impositivo argentino" - Buenos Aires, Errepar.

Levie, J., &Autio, E. (2011). Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs: An international panel study. *Journal of Management Studies*, *48*(6), 1392-1419.

Menendez, F. (2011) "Análisis de las modificaciones a la ley de promoción de la industria del software" en Práctica y Actualidad Tributaria, Errepar.

Papa, R. (2016) Modificaciones al marco normativo para el financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas. Práctica y Actualidad Tributaria, Errepar, XXII, agosto 2016

Schestakow, C. (2016) Nuevos beneficios tributarios para las micro, pequeñas y medianas empresas. Práctica y Actualidad Tributaria, Errepar, XXII, agosto 2016

Stephen, F. H., Urbano, D. & van Hemmen, S. (2005). 'The impact of institutions on entrepreneurial activity'. *Managerial and Decision Economics*, **26**, 413–19.

Sternberg, R. (2012) Do EU Regional Policies Favour Regional Entrepreneurship? Empirical Evidence from Spain and Germany. *EuropeanPlanningStudies* 20(4): 583-608.

Veglia, D. (2009) "Aprovechamiento de beneficios fiscales vigentes" – Ponencia en "14° Reunión Anual de la Red PYmes" - 1 y 2 de Octubre 2009 - Santa Fe.

Veglia, D. y Andrés, M.F. (2015) "Los incentivos tributarios como motor del crecimiento y sostenimiento de las empresas de base tecnológica" En Lecturas seleccionadas de la XX Reunión Anual Red Pymes Mercosur. "El desafío de las PyMEs: innovar y emprender en el marco de un desarrollo regional sostenible". Rubén Ascúa, Sonia Roitter, Hernán Vigier y Martín Rodríguez Miglio Editores. ISBN: 9789873608155 ISBN: 978-987-3608-20-9 Pág 133-153

Veglia, D., Andrés M.F., Moroni, M. y Dufek, M. (2013) –"Capacitación de Empresas con Crédito Fiscal – La experiencia de la Facultad de Ciencias

Económicas de la UNL" – Ponencia en XVIII Reunión anual Red Pymes. Resistencia, Chaco.

# *EJE 12:*

# *Emprendimiento corporativo*

# PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

*ALEXANDRE DE ARAÚJO CASTRO, MSC*

*PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS*

*(ALEXANDRE@HOUSECONSULTORIA.COM)*

*DRª LILIANE DE OLIVEIRA GUIMARÃES*

*PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS*

*(LILIANEOG@PUCMINAS.BR)*

## SINOPSE E TESE CENTRAL

Estudiosos de temas ligados à competitividade das organizações têm atrelado o intraempreendedorismo, também denominado empreendedorismo corporativo (EC), ao processo de formação de vantagens competitivas e à possibilidade de inovação(Pinchot, 1989; Zahra; Covin, 1995; Zahra; Jennings; Kuratko, 1999; Kuratko, 2009), bem como elemento importante para permitir a renovação organizacional (Bloodgood et al, 2015), sendo considerado ainda fator essencial para enfrentar os desafios das mudanças e a competição acirrada. (Doh; Pearce, 2004; Chieh; Andrasse, 2007; Gabrich E Kuratko, 2009).Em virtude disso, a partir da década de 80, o intraempreendedorismo tem sido foco de crescentes estudos e da atenção de acadêmicos e executivos. (Russell, 1999; Bloodgood et al, 2015).

As condições organizacionais propícias às iniciativas empreendedoras foram objeto de relevante estudo realizado por Hornsby et al. (1993). Os autores concluíram que, para que o intraempreendedorismo ocorra, é necessária a presença de indivíduos com **características pessoais** empreendedoras, interagindo com um **ambiente organizacional** que favoreça a manifestação de iniciativas inovadoras.

Face ao exposto, realizamos uma pesquisa na literatura para verificar o estado de desenvolvimento e utilização dos instrumentos de avaliação destes antecedentes - **características pessoais e organizacionais**. Encontramos testes de avaliação do perfil empreendedor de indivíduos e também ferramentas de avaliação dos fatores organizacionais. Entretanto, não encontramos nenhum modelo de avaliação e, tampouco, pesquisa empírica que identificasse o grau de presença dos antecedentes do empreendedorismo interno de uma organização, através da avaliação dessas duas dimensões simultaneamente.

Zahra, Jennings e Kuratko (1999) pesquisaram a literatura de um período de 25 anos para identificar estudos empíricos sobre os antecedentes e as consequências do nível de intraempreendedorismo nas organizações. Os autores concluíram que algumas questões ainda demandam mais atenção, como a necessidade de medidas consistentes do nível de intraempreendedorismo. Vários autores (Guth; Ginsberg, 1990; Kuratko; Montagno; Hornsby, 1990; Hornsby; Kuratko; Montagno, 1999) também afirmaram que ainda são relativamente poucos, em número e variedade, os instrumentos de medição de empreendedorismo.

Assim, em virtude da conjugação de publicações e autores que enaltecem a necessidade de ampliação dos estudos sobre empreendedorismo corporativo e pelo fato de não encontrarmos na literatura nenhum trabalho ou ferramenta que avalie conjuntamente as duas dimensões do empreendedorismo corporativo - características individuais e características organizacionais, buscou-se, neste artigo, **propor um modelo para avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo, a partir da análise de dois instrumentos: o teste de autoavaliação das características empreendedoras individuais, utilizado pelo programa Global Leaders (GLETEST), e o teste de avaliação**

**das características organizacionais – CEAI – desenvolvido por Hornsby, Montagno e Kuratko (1992)**.

## METODOLOGIA

Oteste CEAI – teste de avaliação das características organizacionais - foi objeto de vários estudos que buscaram verificar a sua validade e confiabilidade. (Hornsby; Kuratko; Zahra, 2002; Adonisi, 2003; Brizek, 2003; Davis, 2006; Cates, 2007; Hornsby; Holt; Kuratko, 2008). Neste sentido, considerou-se que o teste CEAI, para avaliação das condições organizacionais, já havia sido consistentemente avaliado.

Este fato nos levou a perceber que o GLETEST – teste de avaliação das características empreendedoras -, ainda carecia de uma validação científica. As características de comportamento empreendedor (CCE´S) avaliadas pelo teste são: BOI – busca de oportunidade e iniciativa; PER – persistência; COM – comprometimento; EQE – exigência de qualidade e eficiência; CRM – correr riscos moderados; EM – estabelecimento de metas; BI – busca de informações; PMS – planejamento e monitoramento sistemático; PRC – persuasão e rede de contatos; IA – independência e autoconfiança; LCI – lócus de controle interno.

Em um segundo momento, foi proposto o modelo para a avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo conjugando os dois instrumentos (GLETESTe CEAI) em formatos de *survey* eletrônicos (vide anexos A e B).

### 2.1 Unidades Empíricas de pesquisa

A pesquisa das características individuais (GLETEST) foi realizada, desde 2006, em 548 (quinhentos e quarenta e oito) gestores. Os dados foram obtidos em 19 (dezenove) turmas, compostas por gestores de 11 (onze) grandes organizações públicas e privadas, nas quais o treinamento *Global Leaders* foi aplicado.

Desta forma, a primeira parte de nossa pesquisa foi direcionada para verificar a validade e a confiabilidade do GLETEST, utilizando os 548 testes respondidos.

Assim, iniciamos a verificação da unidimensionalidade de cada constructo, utilizando os seguintes métodos:*Kaiser*, *Optimal Coordinates* e *Acceleration Factor*) e *Parallel Analysis*.

Para verificar a consistência interna de cada constructo, utilizamos a correlação de *Spearman*. Utilizamos, para medir a confiabilidade, o coeficiente *alfadeCronbach*. Já para verificar o conceito de validade, utilizamos duas formas (discriminante e convergente).

Para a validade discriminante utilizamos a *correlação de Pearson*. A validação convergente foi verificada com a análise fatorial. O *software* utilizado na análise foi R versão 2.11.1.

**3 CONCLUSÕES**

Os resultados das análises de dimensionalidade e validade dos constructos sugeriram a retirada de questões do GLETEST. Reduzindo o número de itens, atenderíamos o princípio da parcimônia, tornando o teste menos cansativo e livre de questões que pouco contribuem para avaliação dos constructos, aumentando, assim, a qualidade e a eficiência da medição realizada pelo questionário.Então, com esse propósito, criamos um questionário modificado, retirando preferencialmente as questões que apresentavam menores cargas fatoriais.

Após o estudo cuidadoso das análises estatísticas realizadase de uma reavaliação criteriosa de cada pergunta do teste original, decidimos excluir de cada constructo algumasquestões. As análises estatísticas realizadas nos permitiram chegar a algumas conclusões, que destacamos a seguir.

O novo modelo de mensuração (63 questões, de 105 iniciais) alcançou a unidimensionalidade em pelo menos um dos métodos utilizados. A confiabilidade ou consistência interna medida pelo *alfa de Cronbach* foi alcançada em todos os constructos, com exceçãode CRM. Também verificamos, através da matriz de

correlação de Spearman, que apenas uma questão do constructo CRM não alcançou a medida desejada para a confiabilidade.

Entretanto, essa avaliação foi feita em uma base de dados que pode ter a "contaminação" de respostas inadequadas, geradas pelo excesso de questões que pouco contribuíam para as avaliações dos constructos. Dessa forma, é possível que a avaliação, depois da aplicação do teste reduzido, alcance a confiabilidade para esse constructo.

Também encontramosevidências de validade convergente, através das análises das cargas fatoriais dos itens e da reamostragem realizada, pois,com exceção deum item do constructo CRM, todas as demais cargas fatoriais encontrados foram satisfatórias.

Cabe destacar que, nesta nova mensuração (63 itens), as correlações entre os totais dos constructos diminuíram consideravelmente. Assim, mesmo que o objetivo não seja alcançar a validade discriminante, pelas fortes correlações entre alguns constructos, podemos concluir que o GLETEST reduzido é melhor que a versão original.

Outra conclusão importante pôde ser alcançada através da comparação dos perfis de CCE´s dos testes original e reduzido. O perfil gerado pelo teste original se assemelha ao gerado pelo teste modificado, considerando a mesma amostra. Nos dois gráficos, os constructos BOI, CRM e LCI são as características menos pontuadas, enquanto as mais fortes são PER, COM e BI. Essa constatação nos sugere que o teste original, apesar de não apresentar as propriedades estatísticas adequadas, era uma ferramenta que permitia avaliar o perfil individual das CCE´s de forma semelhante ao novo questionário.

O refinamento do instrumento de autoavaliação das características empreendedoras individuais – GLETEST -, conjugado ao teste CEAI, já

aperfeiçoado por Cates (2007), nos permitiu gerar um modelo de avaliação do grau de presença dos dois antecedentes do Empreendedorismo Corporativo (vide fig. 1).

A proposição do modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo permite importantes implicações teóricas e gerenciais. Do ponto de vista teórico, o modelo permite ampliar, de maneira mais consistente, as necessárias pesquisas sobre empreendedorismo corporativo. Por exemplo, medir de maneira mais precisa o quanto as características organizacionais afetam ou influenciam as características individuais. Do ponto de vista prático, o modelo permite que as organizações conheçam as características individuais dos seus colaboradores e o grau de presença dos fatores organizacionais que possibilitem a manifestação de iniciativas intraempreendedoras. Assim, poderão, de maneira mais efetiva, desenvolver programas de treinamentos e promover as alterações necessárias nas condições organizacionais, para que a organização fortaleça o intraempreendedorismo.

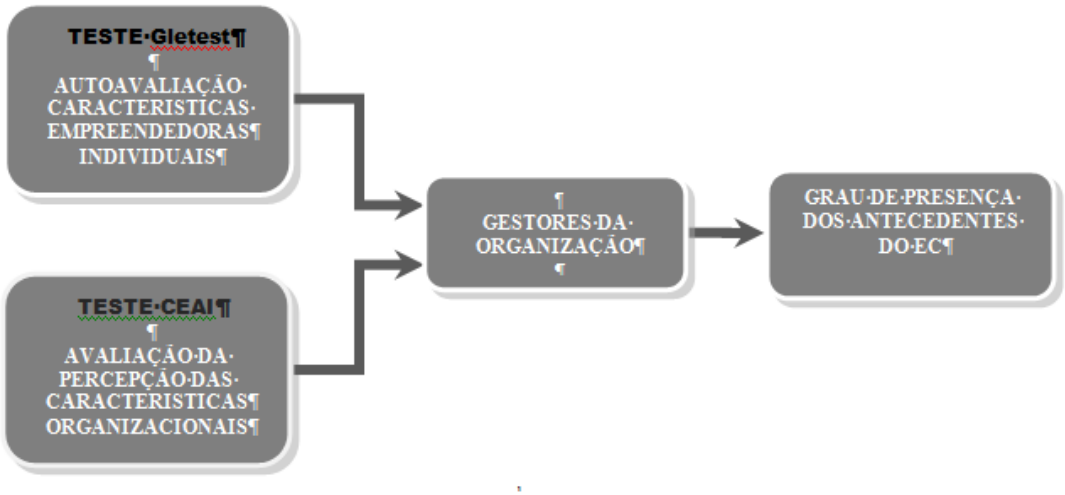



Figura 1: Modelo proposto de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo.
**Fonte: Elaborado pelos autores.**

## REFERÊNCIAS

ADONISI, M. P. The Relationship between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organisational Flexibility and Job Satisfaction. 2003. University of Pretoria, Pretoria.

BLOODGOOD, JAMES. M.; HORNSBY, J. S.; BURKEMPER, A. C.; SAROOGHI, H. A System Dynamics Perspective of Corporate Entrepreneurship. Small Business Economics, v. 45, p. 383-402, 2015.

BRIZEK, M. G. An Empirical Investigation of Corporate Entrepreneurship Intensity within the Casual Dining Restaurant Segment. 2003. Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church.

CARRIER, Camille. Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. Entrepreneurship: Theory and Practice, Oxford, v. 21, n. 1, set-dez 1996.

CATES, M.S. Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Refinement and Validation of a Survey Measure. 2007. Air Force Institute of Technology, Wright-Patterson Air Force Base.

CHIEH, Nelson;; ANDRASSE, Tales. Intra-empreendedorismo: um Estudo de Caso sobre o Entendimento e a Aplicação dos Fundamentos Organizacionais Associados ao Termo.XXXI Encontro ENANPAD, anais, Rio de Janeiro, 22 a 26 set 2007.

DAVIS, T.M. Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic Validation of a Measure. 2006. Air Force Institute of Technology, Wright-Patterson Air Force Base.

DOH, Jonathan P.; PEARCE, John A. Corporate Entrepreneurship and Real Options in Transitional Policy Environments: Theory Development. Journal of Management Studies, Oxford, v. 41, n. 4, p. 645-664, jun 2004. ISSN 1467-6486.

GABRICH, Rudolf; CASTRO, José M. Estratégia Empreendedora. DOM: Revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, n. 3, p. 56-63, jul-out 2007.

GUTH, William D.; GINSBERG, Ari. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. Strategic Management Journal, Chichester, v. 11, n. Edição Especial, p. 5-15, jun-set 1990.

HAIR, J. F. ; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise Multivariada de Dados. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORNSBY, Jeffrey S.; NAFFZIGER, Douglas W.; KURATKO, Donald F.; MONTAGNO, Ray V. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. Entrepreneurship: Theory and Practice, Oxford, v. 17, n. 2, dez-mar 1993. ISSN 1042-2587.

HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; MONTAGNO, Ray V. Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and US Managers.Entrepreneurship Theory and Practice, Oxford, v. 24, n. 2, p. 9-24, dez-mar 1999. ISSN 1042-2587.

HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; ZAHRA, Shaker A. Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. Journal of Business Venturing, v. 17, n. 3, p. 49-63, 2002. ISSN 0883-9026.

HORNSBY, Jeffrey S.; HOLT, Daniel T.; KURATKO, Donald F. The Dynamic Nature of Corporate Entrepreneurship: Assessing the CEAI. National Academy of Management, ago. p.1-6, 2008.

KURATKO, Donald F. The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century. Business Horizons, v. 52, p. 421-428, 2009.

PINCHOT, G. Intrapreneuring: Por que você não Precisa Deixar a Empresa para Tornar-se um Empreendedor. São Paulo: Harbra, p. 312, 1989.

RUSSELL, Robert D. Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. Entrepreneurship: Theory and Practice, v. 23, p. 65-84, mar-jun 1999.

ZAHRA, Shaker A.; JENNINGS, Daniel F.; KURATKO, Donald F. The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field. Entrepreneurship: Theory and Practice, Oxford, v. 24, n. 2, p. 45-65, dez-mar 1999. ISSN 1042-2587.

## *ANEXO A - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS (CCE´s) - GLETEST*

O teste de autoavaliação das características empreendedoras – GLETEST - é um *survey* eletrônico enviado e respondido pela *internet*. Os dados ficam disponíveis no *site* da empresa House Consultoria & Gestão Ltda.

| **INSTRUÇÕES** |
| --- |
| **A.** Este teste se constitui de 105 afirmações. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida como se aplica à sua forma de agir e de pensar.<br><br>**B.** Seja honesto(a) consigo mesmo(a), lembre-se que não somos perfeitos. O único objetivo neste caso é identificar quais competências você precisa desenvolver, para obter maior desempenho profissional.<br><br>**C.** Uma das opções de respostas abaixo deve ser relacionada a cada afirmação:<br><br>**Nunca**<br>**Raras vezes**<br>**Algumas vezes**<br>**Usualmente**<br>**Sempre** |

**D.** Escolha a opção de resposta mais adequada na janela à direita de cada afirmação. Veja abaixo um exemplo:

**9. Consigo influenciar outras pessoas a fazerem aquilo que necessito.** Raras vezes

A pessoa que respondeu neste exemplo escolheu a opção de resposta para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

**E.** Algumas afirmações podem ser semelhantes, mas nenhuma é exatamente igual.

**F.** Você deve atribuir uma opção de resposta para cada afirmação.

**G.** Uma vez que escolher a opção de resposta, o sistema solicitará a sua confirmação antes de passar a afirmação seguinte. Depois que confirmar a resposta você não poderá modificá-la. Sendo assim, certifique-se de ter selecionado a opção de resposta desejada antes de confirmar e passar para a próxima afirmação.

**H.** As respostas oferecidas nesta ferramenta são de caráter estritamente CONFIDENCIAIS.

**RESPONDA**

Quando me deparo com um problema difícil, não desisto até encontrar a solução.

Faço o que é preciso no trabalho e não somente aquilo que me pedem para fazer.

Prefiro atuar em situações nas quais não posso controlar os resultados finais, mas que tenho chances moderadas de sucesso.

Antes de começar a executar uma tarefa ou um trabalho, busco todas as informações possíveis.

Planejo alcançar um grande objetivo dividindo-o em tarefas pequenas.

Tenho confiança que posso ter sucesso em qualquer coisa que me proponha a fazer.

Busco identificar como o produto da minha empresa pode ser útil para outras áreas ou outros tipos de clientes.

Insisto várias vezes ou mudo a estratégia para conseguir o que quero.

Meu desempenho é melhor do que os dos outros que trabalham comigo.

Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida daqui a 20 anos.

Procuro me aconselhar junto às pessoas que dominam aquilo que eu pretendo fazer.

Mesmo quando estou fazendo algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso.

Faço antes aquilo que alguém vai me solicitar fazer no futuro.

Quando faço um trabalho para outra pessoa, esforço muito para que fique satisfeita.

Encontro uma maneira mais rápida de terminar os meus trabalhos.

Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de tomar uma decisão.

Estabeleço objetivos bem específicos de longo prazo (mais de 5 anos), e divido-os em objetivos com prazos menores.

Acho desnecessário buscar informações pessoalmente.

Penso antecipadamente sobre como realizar uma tarefa de grande porte e escrevo detalhadamente quais as ações devem ser realizadas, quem serão os responsáveis e os prazos de cada uma delas.

Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.

Enxergo e exploro oportunidades totalmente fora do comum para realizar o meu trabalho.

Acho que sempre existe uma maneira melhor de se fazer qualquer coisa.

Conto com várias fontes de informações ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.

Reviso os meus planos iniciais para realizar alguma coisa, levando em conta os resultados alcançados ou as mudanças circunstanciais.

Acredito que posso ser bem sucedido mesmo que terceiros poderosos (como meus superiores, o governo...) atuem de forma que me prejudique.

Mantenho relacionamento com pessoas que podem me ajudar no futuro.

Ajo para desenvolver novos produtos e serviços.

Faço esforços extraordinários toda vez que uma situação exige.

Penso que é inútil planejar fazer as coisas no mundo atual, onde tudo muda o tempo todo.

Realizo as tarefas na medida em que se fazem necessárias em vez de perder tempo pensando no que os outros poderão me pedir no futuro.

Quando uma dificuldade prejudica o meu trabalho, persisto em minha tarefa.

Quando é preciso, faço o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.

Busco maneiras de fazer as coisas gastando menos.

Sinto-me desafiado, quando assumo riscos que não são pequenos e que também não são exagerados.

Estabeleço objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.

Procuro informações das pessoas que fornecem produtos ou serviços que são necessários para o meu trabalho.

Penso em cenários diversos e faço planos alternativos para alcançar meus objetivos.

Mantenho meu ânimo mesmo se as outras pessoas acham que uma tarefa difícil não pode ser realizada.

Busco identificar se todas as tarefas que são importantes para o trabalho foram realizadas, mesmo aquelas que não são da minha responsabilidade.

Acho desnecessário entregar um trabalho melhor do que foi solicitado.

Considero as chances de sucesso ou fracasso antes de estabelecer um objetivo.

Mantenho e utilizo vários registros financeiros para tomar decisões importantes no trabalho.

Busco conhecer pessoas de várias áreas de meu interesse.

Tenho receio de não conseguir alcançar objetivos que são relevantes.

Busco novos trabalhos e novas oportunidades.

Quando é preciso faço grandes sacrifícios para concluir o meu trabalho.

Preocupo-me apenas em realizar bem aquilo que é da minha responsabilidade, não fazendo serviços dos outros que estejam atrasados.

Entrego o trabalho melhor do que foi solicitado.

Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.

Especifico bem (quanto e quando) as minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida.

Acredito que posso alcançar os meus objetivos independentemente de fatores externos ao meu controle.

Utilizo bons argumentos que convencem as pessoas a me ajudarem a conseguir o que eu quero.

Acredito que posso alcançar objetivos desafiantes mesmo se os resultados iniciais não forem animadores.

Quando necessário, ajudo os meus subordinados a concluir as suas tarefas.

Tenho objetivos anuais, mensais e semanais, que são muito específicos e mensuráveis.

Elaboro conscientemente os argumentos que utilizo para convencer os outros.

Gosto de desafios porque sei que posso superá-los.

Deixo tarefas incompletas.

Não perco tempo avaliando muitas possibilidades quando tomo uma decisão.

Estabeleço objetivos que têm prazos para serem concluídos, são desafiantes, significativos, mensuráveis (que se pode medir) e específicos.

Atribuo que muitos fatores externos ao meu controle são decisivos para os resultados que posso alcançar.

Quando não domino um assunto, procuro especialista para me orientar.

Não envolvo outras pessoas para conseguir o que eu quero.

***ANEXO B** – TESTE CEAI REFINADO E ALTERADO POR CATES, (2007) (traduzido pelos autores)*

Atribuir respostas de 1 a 5 para cada afirmação, sendo:

(Concordo totalmente = 5; Concordo = 4; Não estou certo = 3; Discordo = 2; Discordo totalmente = 1)

**Lista de constructos e itens**

**Suporte Gerencial** – Mede a percepção do quanto os gerentes estimulam comportamentos inovadores e empreendedores através do apoio financeiro aos projetos, mesmo sabendo que alguns desses projetos podem fracassar.

Questão 1 A alta administração é atenta e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.

Questão 7 Recursos financeiros frequentemente são disponibilizados para novos projetos.

Questão 13 Existem várias opções na organização para os indivíduos obterem recursos financeiros para suas ideias e projetos inovadores.

Questão 18 Minha instituição apóia projetos experimentais, mesmo sabendo que alguns irão fracassar.

**Clareza de Papéis** – Mede a percepção da clareza de papéis no dia-a-dia, dos resultados pessoais esperados e da busca da inovação como parte do trabalho.

Questão 3 No meu trabalho eu não tenho nenhuma dúvida do que é esperado de mim.

Questão 9 A descrição da minha função especifica claramente o padrão de desempenho pelo qual o meu trabalho é avaliado.

Questão 14 Eu sei claramente qual desempenho no trabalho é esperado de mim em termos de quantidades, qualidade, prazos e resultados.

Questão 19 Tenho alguma dúvida a respeito do que é esperado do meu trabalho.

Questão 22 Tenho metas e objetivos claramente planejados para o meu trabalho.

**Recompensa/Reforço** – Mede a percepção de quanto os comportamentos empreendedores e inovadores são reforçados, através de um vínculo explícito entre desempenho/realizações e recompensas.

Questão 4 Indivíduos com projetos inovadores bem sucedidos recebem recompensas adicionais, por suas ideias e esforços, além do sistema de recompensas padrão.

Questão 10 As promoções geralmente acontecem considerando o desenvolvimento de ideias novas e criativas.

Questão 15 Meu superior me dará um reconhecimento especial se eu tiver um bom desempenho no trabalho.

Questão 20 As recompensas que recebo dependem do meu desempenho no trabalho.

**Disponibilidade de tempo** – Mede percepção da disponibilidade de tempo para se dedicar às tarefas que estão além das responsabilidades e papéis pessoais.

Questão 5 Eu tenho o tempo necessário e a carga de trabalho adequada para executar bem o meu trabalho.

Questão 11 Eu sinto que estou sempre trabalhando com limitações de tempo.

Questão 16 Parece que eu sempre tenho disponibilidade de tempo para que tudo seja feito.

Questão 21 Tenho pouquíssimo tempo livre para pensar em problemas mais amplos da instituição em que trabalho.

Questão 23 Durante os últimos três meses, a minha carga de trabalho impediu que eu dedicasse tempo ao desenvolvimento de novas ideias.

Questão 25 Meus colegas e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas a longo prazo.

**Autonomia/Critérios de Trabalho** – Mede a percepção do quanto na organização se delega autoridade, concede autonomia nas tomadas de decisões e liberdade de excessiva fiscalização.

Questão 2 A organização em que trabalho me dá a liberdade de agir seguindo o meu julgamento.

Questão 6 Eu me sinto como meu próprio chefe por não ter que submeter as minhas decisões a alguém.

Questão 8 É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho é feito.

Questão 12 Eu quase sempre decido o que eu faço no meu trabalho.

Questão 17 Eu tenho a liberdade de decidir o que eu faço no meu trabalho.

Questão 24 Eu raramente tenho que seguir métodos padronizados de trabalho para executar as minhas principais tarefas do dia-a-dia.

# COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA: POR UM MODELO CENTRADO NO GESTOR

*GLESSIA SILVA*

*PROFESSORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL. DOUTORANDA EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO – FGV/EAESP.*

*(GLESSIASILVA@HOTMAIL.COM)*

*LUIZ CARLOS DI SERIO*

*PROFESSOR DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO – FGV/EAESP*

*(LUIZ.DISERIO@FGV.BR)*

## PROPOSTA E TESE CENTRAL

Os modelos de inovação são insuficientes para explicar a inovação na pequena empresa (Glover, Champion, Daniels, and Boocock, 2016). Isso porque boa parte deles (por exemplo, Adams, Bessant, and Phelps, 2006; Avlonitis, Kouremenos, and Tzokas, 1994; Crossan and Apaydin, 2010; Lawson and Samsom, 2001; Read, 2000; Smith, Busi, Ball, and Van Der Meer, 2008; Tang, 1998; Valladares, Vasconcellos, and Di Serio, 2014; Van der Panne, Van Beers, and Kleinknecht, 2003) têm como base teorias recursivas (por exemplo, a Teoria da Dependência de Recursos - Pfeffer and Salancik, 1978; a Teoria do Posicionamento Estratégico - Porter, 1990; a Visão Baseada em Recursos - Barney, 1991; Grant, 1991; e a Visão Relacional da Estratégia - Dyer, 1997; Dyer and Singh, 1998) que dão mais ênfase a aspectos tecnológicos, financeiros e uso de recursos específicos no processo de inovação (Glover *et al.*, 2016).

Neste artigo partimos de uma perspectiva sociocognitiva e do pressuposto de que o gestor exerce um papel preponderante na geração de inovação para

compreendermos como as pequenas empresas criam competências que as permitam inovar. Esperamos que os *insights* gerados neste estudo auxiliem a compreensão de quais competências de inovação são determinantes para a inovação na pequena empresa.

## METODOLOGIA/ABORDAGEM

Nós utilizamos como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015) do tipo polar (Eisenhardt, 1989), composto por 04 pequenas empresas inovadoras e 04 pequenas empresas não inovadoras. Os critérios para seleção dos casos foram: (1) empresas inovadoras - ser micro ou pequena empresa (SEBRAE, 2015), ter ganhado um prêmio de inovação e ser filiada ao SEBRAE; (2) empresas não inovadoras - ser micro ou pequena empresa (SEBRAE, 2015) e ser filiada ao SEBRAE.

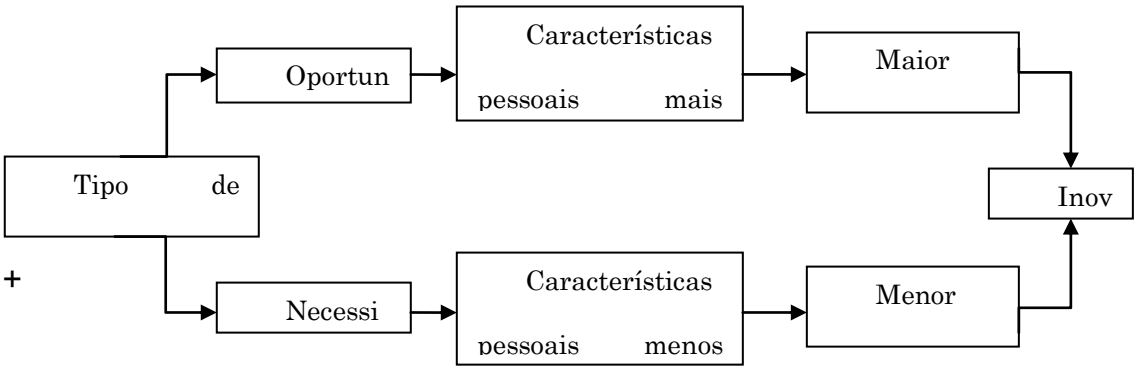
O protocolo de estudo de caso foi desenvolvido conforme as recomendações de Yin (2015). A unidade de análise foi a organização (Yin, 2015). Utilizamos como fontes de evidências entrevistas em profundidade com os gestores/donos, entrevistas semiestruturadas com os funcionários e documentos. Realizamos um caso piloto com uma pequena empresa inovadora e um caso piloto com uma pequena empresa não inovadora para refinar o roteiro. Gravamos as entrevistas e as transcrevemos com o auxílio do *software Transcribe*. Os dados foram organizados em categorias e elementos de análise com o auxílio do *software Nvivo 10*. Após a codificação, fizemos a análise individual e a análise entre casos e, por fim, a triangulação. O estudo foi conduzido dentro da visão pós-positivista (Bryman and Bell, 2015) e teve como critérios de validade e confiabilidade os estabelecidos por Lincoln e Guba (1991).

## ACHADOS

A inovação na grande empresa é dependente da estrutura. Na pequena empresa "comum", formada por empresas de baixa tecnologia, pertencente a setores tradicionais, sem processo de inovação formal e gerenciada na maioria das vezes pelo proprietário, a inovação é dependente da cognição do gestor. Os aspectos que afetam a inovação na pequena empresa e que funcionam como antecedentes da inovação são: tipo de empreendedorismo, características pessoais do gestor/dono e vontade versus habilidade (Figura 1).

**Figura 1**

**Antecedentes da eficácia de inovação na pequena empresa**




A propensão em inovar na pequena empresa depende primeiramente do tipo de empreendedorismo praticado. No empreendedorismo por necessidade os indivíduos tendem a ter menos capital humano e talento empresarial e são menos suscetíveis à inovação (Mrożewski and Kratzer, 2016). No por oportunidade é o contrário (Alvarez and Barney 2007; Edelman and Yli-Renko, 2010; Gregoire and Shepherd, 2012; Gruber, MacMillan, and Thompson, 2008; Koellinger 2008; Mrożewski and Kratzer, 2016). Essas especificidades aliadas ao forte papel do gestor/dono tornam o tipo de empreendedorismo um direcionador da inovação.

As características pessoais do gestor/dono formam um conjunto de atributos que podem favorecer ou dificultar a inovação (Fadahunsi, 2012; Ilouga, Mouloungni,

and Sahut, 2014; McGuirk, Lenihan, and Hart, 2015; Plotnikova, Romero and Martínez-Román, 2016). Podemos associá-las ao capital humano e talento empresarial mencionados no parágrafo anterior. Essas características auxiliam a explicar o que faz o gestor/dono "ver além" (Carland, Carland, and Stewart, 2015). Por exemplo, Verhees e Meulenberg (2004) defendem que a inovação na pequena empresa depende do domínio do proprietário em uma área específica. Se ele for um agricultor, a inovação na agricultura dependerá do conhecimento do proprietário na agricultura (Verhees and Meulenberg, 2004). Considerar as características do gestor permite aos pesquisadores modelos de inovação mais adequados e ações de inovação mais efetivas.

A habilidade é o conjunto de atributos necessários à inovação e a vontade é o interesse em perseguir a inovação (Chrisman, Chua, De Massis, Frattini, and Wright, 2015; Dayan, Zacca, Husain, Di Benedetto, and Ryan, 2016; De Massis, Kotlar, Chua, and Chrisman, 2014; De Massis, Kotlar, Chua, and Chrisman, 2015). Uma grande empresa pode criar uma estrutura favorável à inovação mesmo contra a vontade de alguns gestores. Na pequena empresa é o gestor/dono quem concentra todas as decisões. Mesmo que o gestor/dono tenha habilidade para inovar, se ele não quiser a empresa não irá inovar. Modelos de inovação com foco em recursos desconsideram essa característica. Nós defendemos que a habilidade e a vontade em inovar do gestor/dono determina a inovação na pequena empresa e que os pesquisadores devem considerar esses dois fatores.

## IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

A Teoria Social Cognitiva permitiu entender o papel do indivíduo nos processos de aprendizagem e a relação desse processo com o ambiente (Bandura, 1986). Na Teoria Social Cognitiva, Bandura (1986) nos apresenta o Modelo de Reciprocidade Tríadica, que determina que a aprendizagem humana é determinada pela

reciprocidade entre fatores pessoais (habilidades cognitivas, características físicas, personalidade, crenças, atitudes), fatores ambientais (ambiente físico, família, amigos, outras influências sociais) e comportamento (respostas motoras, interações sociais e linguagem).

Na teoria social cognitiva os fatores pessoais afetam os fatores comportamentais e impõem restrições às capacidades do indivíduo. Esses fatores são, por sua vez, modificados por experiências comportamentais e por influências ambientais que transmitem informações e ativam reações comportamentais. Na vida cotidiana, o comportamento altera as condições ambientais e é alterado pelas próprias condições que cria. Existe, portanto, o ambiente potencial e o ambiente real e o ambiente potencial só se realizará se o comportamento permitir. O ambiente fornece direcionamentos sobre as características pessoais do indivíduo, como o indivíduo irá reagir, quais oportunidades ele terá e como irá se comportar. Na teoria social cognitiva o indivíduo possui capacidades básicas que são reguladas pelos fatores sociais, ambientais e comportamentais e as competências adquiridas são socialmente aprendidas. Portanto, influências ambientais, sociais e pessoais podem ter forte impacto na trajetória de vida do indivíduo. Se positivas podem gerar oportunidades e se negativas podem diminuir a capacidade do indivíduo agir sob o curso de sua vida.

Como na pequena empresa os objetivos e motivações do gestor/dono e da organização estão interligados (Silva, Dacorso, and Montenegro, 2016; Verhees and Meulenberg, 2004) e passam por fatores comportamentais e cognitivos (Silva, Dacorso, and Montenegro, 2016), a Teoria Social Cognitiva fornece uma importante lente de análise para a atividade inovadora dessas empresas e revela concepções que lentes teóricas recursivas não conseguem capturar.

Como contribuição teórica propomos um modelo de competências de inovação com base em teorias sociocognitivas que explique o papel do gestor na formação de competências. Como contribuição prática, um modelo de competências de inovação mais próximo da realidade dessas empresas pode auxiliar o gestor/dono a promover a inovação.

**REFERÊNCIAS**


Richard, Adams, J. Bessant, andR. Phelps (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews,* 8(1), 21-47.

Sharon, Alvarez, andJ. Barney (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal,* 1(1–2), 11–26.

George, Avlonitis J., A. Kouremenos, andN. Tzokas (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: project innovstrat. *European Journal of Marketing,* 28(11), 5-28.

Albert, Bandura (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.

Jay, Barney (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,* 17(1), 99-120.

Alan, Bryman, andE. Bell (2011). *Business Research Methods*. 3. ed. New York: Oxford University Press.

Joann, Carland C., J. W. Carland, andW. H. Stewart (2015). Seeing what's not there: The enigma of entrepreneurship. *Journal of Small Business Strategy,* 7(1), 1-20.

James, Chrisman J., J. H. Chua, A. De Massis, F. Frattini, andM. Wright (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management,* 32(3), 310-318.

Mary, Crossan M., andM. Apaydin (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies,* 47(6), 1154-1191.

Mumin, Dayan, R. Zacca, Z. Husain, A. Di Benedetto, and J. Ryan (2016). The effect of entrepreneurial orientation, willingness to change, and development culture on new product exploration in small enterprises. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 31(5).

Alfredo, De Massis, J. Kotlar, J. H. Chua, and J. J. Chrisman (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management,* 52(2), 344-364.

Alfredo, De Massis, F. Frattini, E. Pizzurno, andL. Cassia (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management,* 53*(*1), 1-36.

Jeffrey, Dyer H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal,* 18(7), 535-556.

Jeffrey, Dyer H., andH. Singh (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review,* 23(4), 660-679.

Linda, Edelman, andH. Yli-Renko (2010). The Impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: Bridging the discovery and creation views of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice,* 34(5), 833–856.

Kathleen, Eisenhardt M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review,* 14(4), 532-550.

Akin, Fadahunsi (2012). The growth of small businesses: Towards a research agenda. *American Journal of Economics and Business Administration,* 4(1), 105.

Robert, Grant M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review,* 33(3), 114-135.

Denis, Gregoire, andD. Shepherd (2012). Technology-market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity-individual nexus. *Academy of Management Journal,* 55(4), 753–785.

Marc, Gruber, I. MacMillan, and J. Thompson (2008). Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms. *Management Science,* 54(9), 1652–1665.

Samuel, Ilouga N., A. N. Mouloungni, andJ. M. Sahut (2014). Entrepreneurial intention and career choices: the role of volition. *Small Business Economics,* 42(4), 717-728.

Philipp, Koellinger (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Business Economics,* 31, 21–37.

Benn, Lawson, andD. Samson (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management,* 5(03), 377-400.

Yvonna, Lincoln S., andE. G. Guba (1991). *Naturalistic inquiry*. New York, Sage.

Helen, McGuirk, H. Lenihan, andM. Hart (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy,* 44(4), 965-976.

Matthias, Mrożewski, andJ. Kratzer (2016). Entrepreneurship and country-level innovation: investigating the role of entrepreneurial opportunities. *The Journal of Technology Transfer*, 1-18.

Jeffrey, Pfeffer, andG. R. Salancik (1978). *The external control of organisations*. New York, NY: Harper & Row.

Maria, Plotnikova, I. Romero, andJ. A. Martínez-Román (2016). Process innovation in small businesses: the self-employed as entrepreneurs. *Small Business Economics,* 47 (4), 939-954.

Michael, Porter E. (1990). *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.

Anthony, Read (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. *Journal of Management Practice,* 3 (1), 95-119.

SEBRAE. (2015). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*: 2014-2015. 6. ed. /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos[responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. –Brasília, DF; DIEESE.

Glessia, Silva, A. L. R. Dacorso, and L. M. Montenegro (2016). Mais do que negócios abertos, mentes abertas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,* 5 (2), 3-23.

Marisa, Smith, M. Busi, P. Ball, and R. Van Der Meer (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management,* 12(04), 655-676.

Henry, Tang K. (1998). An Integrative model of innovation in Organizations. *Technovation,* 18 (5), 297-309.

Pedro, Valladares S. D. A., M. A. Vasconcellos, and L. C. Di Serio (2014). Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea,* 18 (5), 598.

Gerben, Van der Panne, C. Van Beers, andA. Kleinknecht. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management,* 7(3), 309-338.

Frans, Verhees J., andM. T. Meulenberg (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management,* 42(2), 134-154.

Robert, Yin K. (2015). *Estudo de caso*: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

# *EJE 13:*

# *Industrias creativas y pymes*

# EL "CLUSTER" AUDIOVISUAL DE BUENOS AIRES: ORÍGENES, CARACTERÍSTICAS Y PERSPECTIVAS

*JOSÉ A. BORELLO*

*INSTITUTO DEL CONURBANO/ INSTITUTO DE DESARROLLO HUMANO, UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO, LOS POLVORINES, PCIA. DE BUENOS AIRES/ CONICET, ARGENTINA*

*( JOSEBORELLO@GMAIL.COM)*

*LEANDRO GONZÁLEZ*

*INSTITUTO DEL CONURBANO/ INSTITUTO DE DESARROLLO HUMANO, UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO, LOS POLVORINES, PCIA. DE BUENOS AIRES/ CONICET, ARGENTINA*

*(LEANDRO.R.GONZALEZ@GMAIL.COM)*

## RESUMENY JUSTIFICACIÓN

En esta ponencia haremos una descripción y análisis del funcionamiento y evolución reciente del "cluster" de producción audiovisual de la ciudad de Buenos Aires. En particular, nos centraremos en describir y analizar sus características tecnológicas y organizacionales; su origen y evolución; su morfología interna; y sus relaciones con el sector público, con el mercado y con agentes en otros países

A pesar de su relativa importancia, no hay demasiadas investigaciones acerca de la producción audiovisual en la Argentina desde una perspectiva económica y organizacional. [54] Esto contrasta con lo que sucede en los países más industrializados donde ya existe una importante cantidad de estudios de este tipo (véase, por ejemplo: los diferentes estudios de Allen Scott 2000 2005; y el estudio pionero de Christopherson y Storper 1986).

[54] Pero véase, los pioneros trabajos de Octavio Getino (1987 1995 1996); también: Amatriain (2009); Aprea (2008); Campero (2009); Katz (2006); Perelman y Seivach (2005); Borello y González (2012 2013).

Menos aún se ha investigado el *cluster* de esa producción en Buenos Aires, aunque hay algunas contribuciones pioneras en las que nos apoyaremos en nuestro análisis (Fagalde 2013). Sí existe una vasta producción bibliográfica sobre el cine desde el análisis cultural y, en menor medida, desde una perspectiva histórica. También hay investigaciones sobre temas que son pertinentes para este trabajo pero faltan, como veremos, una serie de trabajos empíricos básicos. Por ejemplo, se ha escrito bastante poco sobre la producción televisiva desde un enfoque económico y organizacional y casi nada sobre la producción publicitaria, a pesar de que su importancia económica y del empleo es mayor que la de la cinematografía (pero véase, Bulloni Yaquinta 2010; Carboni 2012 2015). Esta carencia de investigaciones en diversos temas referidos tanto a la producción audiovisual propiamente dicha como a los otros elementos que constituyen el *cluster* (instituciones asociadas y vinculaciones), transforma esta contribución en un ensayo por momentos tentativo.

La importancia de abordar el cluster audiovisual de Buenos Aires radica en que constituye uno de los segmentos más dinámicos de las industrias culturales con que cuenta la Argentina. Estas industrias hacen una contribución que no es sólo simbólica (en el sentido de que expresan las culturas y los imaginarios locales), sino también económica (en términos de empleo, exportaciones y volúmenes de producción). En este sentido, el cluster audiovisual es un caso particularmente interesante para pensar la innovación, el desarrollo de capacidades y la expansión de actividades de una cierta complejidad. Así, una parte de ellas se asocian a ingresos personales relativamente importantes y a ricas trayectorias laborales. Finalmente, la producción audiovisual —y las industrias culturales en general— ofrecen un escenario particularmente propicio para reflexionar sobre los procesos de innovación dado que, tal como afirman Lash y Urry, "aun en el apogeo del

fordismo, las industrias de la cultura eran irremisiblemente más innovación-intensivas, más diseño-intensivas que otras industrias. En otras palabras, las industrias culturales eran posfordistas *avant la lettre*" (1998: 173).

## MARCO CONCEPTUAL

La ponencia empieza explicando qué queremos decir con tres elementos centrales: qué es un "cluster"; qué abarca la producción audiovisual; y a qué nos referimos cuando hablamos de la ciudad de Buenos Aires. A primera vista parecen tres cosas totalmente separadas pero, sin embargo, como veremos, definir una nos ayuda a entender qué quieren decir las otras.

Luego se discuten los siguientes aspectos, que son los que estructuran el resto de la ponencia: las características tecnológicas y organizacionales del "cluster"; su origen y evolución; su arquitectura o morfología interna; y sus relaciones con el sector público, con el mercado y con agentes en otros países.

El texto se apoya en la economía y la geografía de la innovación y del cambio tecnológico y en autores vinculados a la escuela de California de geografía económica y al grupo de Circle, en Suecia (Storper, Asheim, entre otros).

## METODOLOGÍA

La ponencia es un ensayo que se apoya en diversos estudios previos llevados adelante por los autores y por otros investigadores y en estadísticas existentes. En particular, respecto a los estudios propios, puede señalarse: una encuesta a productoras realizada en 2012, una investigación acerca de las políticas orientadas al sector, una encuesta a productoras audiovisuales alternativas y diversas investigaciones realizadas sobre el consumo audiovisual.

## RESULTADOS E IMPLICANCIAS PARA LA TEORÍA Y/O PRÁCTICA

Si bien la Argentina (y el cluster audiovisual de Buenos Aires concentra más del 80% de la capacidad nacional) es un actor importante en la producción audiovisual

mundial, carece de los equipos capaces de encarar grandes producciones cinematográficas o televisivas de la escala de los grandes proyectos norteamericanos o europeos. Aún así, ha desarrollado un gran conjunto de capacidades que se apoyan en las diversas experiencias e hitos que hemos enumerado y en una importante base de conocimientos.

Es posible identificar diversos ejemplos (hoy y en el pasado) de producciones realizadas para el exterior--tanto de cine, como de TV, como de cortos publicitarios—la Argentina nunca se posicionó como un destino importante para la gran producción de Hollywood o la producción europea, como sí sucedió con México, Canadá e inclusive Australia (para los EE.UU.) y con países del Este europeo y Turquía (para la producción europea). De este modo, la Argentina nunca fue el "back-lot" para la producción de grandes proyectos audiovisuales generados en otros países, quizás debido a que nunca tuvo costos relativos demasiado bajos, o simplemente debido a la existencia de atractivas alternativas en otros países e inclusive en el propio EE.UU., donde, desde hace mucho tiempo, casi todos los estados y muchos municipios ofrecen diversas medidas de apoyo a la producción audiovisual.

El cluster audiovisual de Buenos Aires cuenta con una serie de capacidades significativas para la producción de películas, programas televisivos y cortos publicitarios pero ha desarrollado sólo parcialmente sus capacidades para la gran producción, aunque no es esa su limitación más significativa. Su limitación más significativa está en la distribución y comercialización de su producción, tanto en el ámbito nacional como internacional, más allá de los avances registrados desde mitad de la década de 1990 (Artopoulos, Friel y Hallak 2014). Acá obviamente hay

que distinguir entre el cine, la televisión y la publicidad ya que son mercados muy distintos.

El período posterior a 1994 ha sido clave para el cluster audiovisual de Buenos Aires. Como ya se señaló, en esa fecha se revierte un estancamiento cuyos orígenes podrían ubicarse en la última dictadura militar. Se aprueba la Ley de Cine, que será clave para la expansión y consolidación de la producción cinematográfica. En esa década se da también un proceso colectivo que puede ser caracterizado como de innovación distribuida: que fue el Nuevo Cine Argentino. Desde adentro del propio cine y a través de la realización de diversas películas pioneras se va conformando una nueva manera de hacer películascine. Ese proceso se apoya o se desarrolla en paralelo con una expansión de las escuelas de cine, con el surgimiento de nuevos ámbitos de la crítica cinematográfica y con la aparición de medidas de apoyo a la producción de cine en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires (Borello y González 2013). Por sus exigencias estéticas, organizacionales y financieras, la dinamización y transformación estética del cine va a impactar en la televisión y en la producción publicitaria, en especial porque la mayoría de las firmas del cluster de Buenos Aires son diversificadas y lo mismo sucede con una parte de los trabajadores y técnicos involucrados.

**BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA**

Amatriain, Ignacio (coord.) (2009).Una década de nuevo cine argentino (1995-2005): industria, crítica, formación, estéticas. Buenos Aires, CICCUS.

Aprea, Gustavo (2008). Cine y políticas en Argentina. Continuidades y discontinuidades en 25 años de democracia. Los Polvorines-Buenos Aires, UNGS-BibliotecaNacional.

Artopoulos, Alejandro, Daniel Friel y Juan Carlos Hallak (2014). "Levantando el velo doméstico: el desafío de exportar bienes diferenciados a países desarrollados". Desarrollo Económico: Revista de Ciencias Sociales: 285-311.

Artopoulos, Alejandro (2006)."Sistemas Emergentes de Innovación. Buenos Aires, hub de producción audiovisual". Razón y Palabra, vol. 11, núm. 54, diciembre-enero.

Ava, P. G., (2006) "Las industrias culturales argentinas y su inserción en el comercio internacional", BID-UNESCO-IESALC-Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.

Barnes, Carolina, José A. Borello y Adrián Pérez Llahí (2014). "La producción cinematográfica en la Argentina: Datos, formas de organización y tipos de empresas". H-Industria (Fac. Cs. Económicas, UBA) Dossier. Revista H-industri@, Año 8, Nro. 14, 1er. semestre de 2014. ISSN 1851-703-X. http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind/article/view/655/1208

Borello, José A. y Leandro González (2012). "Características de la producción audiovisual en la Argentina: Resultados de una encuesta reciente a productoras". Imagofagia (Revista de la Asociación Argentina de Estudios de Cine y Audiovisual), No. 6.
http://www.asaeca.org/imagofagia/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=243%3Acaracteristicas-de-la-produccion-audiovisual-en-la-argentina-resultados-de-una-encuesta-reciente-a-productoras&catid=48&Itemid=132

Borello, José A. y González, Leandro R. (2013), "Industrias culturales,innovación y formas de organización en un país semi-industrializado: Elcaso de la producción audiovisual en la Argentina", ponencia presentadaen el Primer congreso de LALICS, Río de Janeiro. Disponible en

http://www.redesist.ie.ufrj.br/lalics/papers/84_Industrias_culturales_innovacion_y_formas_de_organizacion_en_un_pais_semi_industrializado_El_caso_de_la_produccion_audiovisual_en_la_Argentina.pdf

Borello, José A.; Leandro González, Carolina Barnes y Daniela Castro (2016). "Políticas subnacionales de promoción de la producción cinematográfica: La experiencia de San Luis (Argentina), 2001-2012", Pymes, innovación y desarrollo (Red Pymes Mercosur), Vol. 4, No. 1. https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/14870

Campero, Agustín (2009). "Supongamos que existe una política cinematográfica", En Sergio Wolf (ed.), Cine argentino. Estéticas de la producción. Buenos Aires: Ministerio de Cultura, Gobierno de la Ciudad , pp.17-23. Disponible en: http://www.opcionlibros.gov.ar/libros/cine.php?libro=cineargentinoesteticas

Christopherson, Susan y Michael Storper (1986). "The city as studio; the world as back lot: The impact of vertical disintegration on the location of the motion picture industry". Environment and Planning D: Society and Space 4.3: 305-320.

Bulloni, MN (2010). "Del trabajo y sus condiciones en industrias creativas. Reflexiones enbase a un estudio en la producción argentina de cine publicitario" En Del Bono, A. yQuaranta, G. (comp.) Convivir con la incertidumbre: aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en Argentina. Ediciones CICCUS. Buenos Aires. (En prensa).

Bulloni, M. N. y Henry, H. (2011) "Flexibilización productiva, externalización laboral yfuncionamiento del mercado de trabajo en las industrias creativas. Los casos del cinepublicitario y de la prensa escrita en la ciudad de Buenos Aires" en Revista Cuestiones de Sociología, nº 7, Prometeo, UNLP.

Bulloni, MN (2010) "El detrás de cámara de la producción audiovisual: un calidoscopio denuevas y viejas formas de regulación", en Sociología del Trabajo,

Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad, Num.68, Primavera 2010, Siglo XXI Editores, Madrid. ISBN: 0210-8364.

Bulloni, MN. (2008) "La regulación social del trabajo por proyectos. El caso de los técnicosde la producción cinematográfica argentina." En Revista Question Nº19, Facultad dePeriodismo y Comunicación Social de la UNLP, La Plata, invierno de 2008. ISSN 1669-6581.

Carboni,Ornela Vanina (2012). "Los procesos de organización del trabajo en las telenovelas argentinas (1989-2001)". Bernal, Quilmes: Tesis de Magíster en Industrias Culturales, Universidad Nacional de Quilmes

Carboni,Ornela Vanina (2015). "Los procesos de organización productiva y del trabajo en las tiras diarias de la televisión abierta argentina (2002-2012)". Buenos Aires: Tesis de doctorado en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, UBA (Director: Martín Becerra).

Fagalde, Mariano (2013). Economías de aglomeración: el caso de la concentración espacial de empresas del sector audiovisual en la ciudad de Buenos Aires, entre los años 1990 y 2013. Tesis de Maestría en Economía Urbana, Universidad Torcuato Di Tella.

Garavelli, Clara (2014). Video Experimental Argentino Contemporáneo: Una Cartografía Crítica. EDUNTREF.

Getino, Octavio (1987).Cine latinoamericano: economía y nuevas tecnologías audiovisuales. Habana/Mérida, Fundación del Nuevo Cine Latinoamericano.

Getino, Octavio (1995). Las industrias culturales en la Argentina: dimensión económica y políticas públicas. Vol. 2. Ediciones Colihue SRL.

Getino, Octavio (1996). La tercera mirada: panorama del audiovisual latinoamericano. Vol. 5. Paidós Ibérica Ediciones SA.

Gionco, P. (2012). “Distrito audiovisual de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: ¿régimen de promoción o de concentración económica?”. En III Congreso Internacional de la Asociación Argentina de Estudios de Cine y Audiovisual (AsAECA), Córdoba.

Goldsmith, B. y O’regan, T. (2003). Cinema Cities, Media Cities: The Contemporary International Studio Complex, Griffith University, Brisbane, 2003.

González, Leandro, Carolina Barnes y José A. Borello (2014). “El tendón de Aquiles: exhibición y distribución de cine en la Argentina”. Revista H-industri@ (Fac. Cs. Económicas, UBA) Dossier, Año 8, Nro. 14, 1er. semestre de 2014.http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind/article/view/656/1209

González, L. (2016). “Apuntes para una historia de la industria cinematográfica argentina: la etapa silente (1896-1932)”. En Acosta, M. et al (2016), Actas del V Congreso de la Asociación Argentina de Estudios de Cine y Audiovisual. Buenos Aires: ASAECA, pp. 893-906. http://asaeca.org/download/apuntes-para-una-historia-de-la-industria-cinematografica-argentina-la-etapa-silente-1896-1932/

Herrera Bravo, Rodrigo (2010). “Distrito audiovisual”. XVIII Congreso CIDEU. Belo Horizonte, 28-30/07.

Jensen, R. (2012). “Film making and government management: An exploratory international study”, Journal of Place Management and Development, 5(2), pp. 119–140. doi: 10.1108/17538331211250008.

Katz, Jorge (2006). Tecnologías de la Información y la Comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana.Santiago de Chile, CEPAL.

Markusen, Ann (2010) “Organizational complexity in the regional cultural economy”, Regional Studies, vol. 44, nro. 7, pp. 813-828.

Observatorio de Industrias Creativas (2012). Anuario de Industrias Creativas Ciudad de Buenos Aires 2011. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Perelman, Pablo y Seivach, Paulina (2005), La Industria Cinematográfica en la Argentina: entre los límites del mercado y el fomento estatal, Buenos Aires,Estudios Especiales CEDEM.

Puente, S., y Arias, F. (2013). Convergencia y nuevos contenidos audiovisuales: Estrategias desarrolladas y resultados obtenidos por las productoras de contenidos en la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina: Eduntref, UNTref Media, Observatorio de Industrias Creativas.

Quintar, A.; González, L. y Barnes, C. (2014). "Producción audiovisual comunitaria: una democratización del relato". ***Revista Question***, publicación de la UNLP. Vol 1, No 42, junio, pp. 360-375.

Scott, Allen J. (2000). The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries. London: Sage.

# FACTORES QUE DETERMINAN LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LAS PYMESARGENTINAS

*GOSENDE, MARÍA DOLORES*

*(DGOSENDE@GMAIL.COM)*

**ABSTRACT**

Schumpeter (1978) definió a la innovación como un fenómeno que saca a la economía de su equilibrio para llevarla a un grado de desarrollo mayor. Actualmente, se conoce que aquellos países que presentan mayores índices de innovación, también encabezan los rankings de PBI per cápita. Esto parece indicar que el desarrollo de un país, medido por este indicador, se encuentra condicionado por su capacidad de innovar.

En la Argentina, el sector PyMerepresenta el 99,6 por ciento de las unidades económicas, aportan casi el 70 por ciento del empleo, el 50 por ciento de las ventas y más del 30 por cientodel valor agregado (Di Cano 2016). Se desprende de ello que para que la economía del país crezca se deberá sostener de las innovaciones que puedan llevar adelante sus PyMEs.El objetivo de este estudio esdeterminar, dentro de una organización, los factores que fomentan, reducen o impiden el desarrollo de la capacidad innovadora de dicha unidad económica, con el fin último de desarrollar herramientas para alcanzar la innovación sistémica.

Para entender un poco mejor las problemáticas de las PyMEs, es necesario comprender que las mismas no son solamente empresas de menor tamaño. Su desarrollo y composición obligan a estudiarlas de forma particular.Sobre este punto resulta útil considerar, como marco de referencia, las fases de crecimiento que propone Grainer (1972). Suele observarse que las PyMEs argentinas tienden a estancarse en las primeras dos fases tempranas de *Crecimiento* y *Dirección*, no logrando superar las crisis establecidas por cada una de ellas.Estas dos primeras

etapas, presentan grandes dificultades para innovar de forma sistémica (involucrando a todos) y dicha capacidad empeora. Teniendo en cuenta las exigencias competitivas de innovación comentadas, se torna necesario identificar las variables a través de las cuales estas empresas puedan actuar y llevar adelante innovaciones sistémicas en todas sus fases de evolución, acelerando así su crecimiento.

## MARCO TEÓRICO

Esta investigaciónparte de que la empresa forma parte de un ecosistema innovador mucho más abarcativo que su sistema interno. Está conectada con un sistema cercano (Mezzo) del cual participan otras organizaciones de tipo público y privado que sin duda afectan a su capacidad innovadora junto a un sistema más lejano (Macro) que establece las reglas para el despliegue de dicha capacidad. Este trabajo está enfocado en el estudio del ecosistema interno, conjunto endógeno sobre el cual la empresa puede actuar, sin por ello dejar de reconocer la importancia que poseen los ecosistemas Mezzo y Macro. Las empresas deben comenzar conociendo sus sistemas internos y trabajar sobre aquellos factores organizacionales sobre los que sí tiene poder de actuar.

Al analizar el ecosistema interno, se debe comprender que una empresa innovadora será aquella que desarrolle capacidades organizativas que le permitan competir en mercados maduros bajo prioridades competitivas de eficiencia y reducción de costos, o en mercados incipientes liderados por quienes tienen más velocidad de desarrollo y flexibilidad (Tushman & O'Reilly, 1996).

El sistema empresa se encuentra definido por sus componentes organizacionales, siendo estos la Estrategia, Estructura, Cultura y Procesos. La *Estrategia* establece un norte de hacia dónde debe ir la organización y define qué posición toma la misma frente a la Innovación. La misma deberá mantenerse lo

suficientemente flexible para escuchar a todos los niveles de la organización y reaccionar ante cambios inesperados del entorno.La *Estructura* actúa como formalizador de las estrategias definidas. Establece las jerarquías, circuitos formales de comunicación y los procesos de trabajo. Estructuras muy rígidas y jerárquicas inhibirán el libre fluir de la información, mientras que estructuras más flexibles y adhocráticas predispondrán mejor para el desarrollo de innovaciones más radicales.La *Cultura* actúa como sistema de control, definiendo lo que es correcto o incorrecto. Una empresa que busca ser innovadora deberá establecer una cultura con mayor tolerancia hacia el error, mayor comunicación entre áreas y mayor orientación al consumidor. Aquellas empresas que busquen ser innovadoras disruptivas deberán agregar a los anteriores desafíos, el saber seleccionar, retener y desarrollar al talento innovador, factor posibilitador de dicho fenómeno.Por último, los *Procesos* establecen la forma en la que se hacen las cosas. Si bien no existe un único modelo que se adapte a todas las circunstancias, si está establecido que el mismo debe tener las características de mayor integración, estructuras horizontales, altos flujos de información y comunicación fluida entre los actores.

## METODOLOGÍA

Para identificar el grado de madurez de las empresas en dichos factores y su correlación con su capacidad innovadora, se realizó un estudio empírico en el que se encuestóen profundidad a los mandos altos y medios de empresas PyMEs argentinas del área metropolitana de Buenos Aires, que desarrollan actividades de baja tecnología. Las mismas fueron identificadas como atravesandolas fases I y II de Greiner (1972) antes presentadas.

## RESULTADOS

Losresultados obtenidos permitieron concluir que,en general, las PyMEs argentinas presentan un bajo grado de madurez en la gestión de los factores organizacionales definidos.

En términos generales, las empresas no cuentan con procesos estratégicos formales que permitan marcar un rumbo a la organización. Los lineamientos son establecidos por los dirigentes, que toman sus decisiones de forma instintiva. En muchas ocasiones, esta estrategia ha permitido a la empresa lograr buenos resultados. Sin embargo, a medida que la organización crece y el dirigente se aleja del cliente, su instinto comienza a carecer de realidad, y sus decisiones pueden ser consideradas por sus empleados como erróneas o mal fundamentadas.

Sus estructuras permanecen en estados primitivos tales como de Estructura Simple o Burocracia Mecánica (Lam 2005), los cuales mediante sus básicos mecanismos de delegación de tareas y herramientas de control establecen un techo al crecimiento y evolución de la organización. Los líderes, que en su gran mayoría son los dueños y fundadores de la empresa, cuentan con las capacidades identificadas como fundamentales para un emprendedor (Schumpeter 1978), pero no siempre encuentran los mecanismos para evolucionar hacia roles de gestión y desarrollo de equipos.

Esta falta de madurez también impacta en la capacidad de la empresa para innovar. Si bien se reconoce que las PyMEs tienen gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno y por ello tienen gran valor para la estabilidad económica de un país, este concepto no debe ser confundido con su capacidad innovadora. Las empresas pueden llevar adelante estrategias Innovativas o Adaptativas.Ambas exigen un cambio por parte de la empresa ante alteraciones del entorno, pero solo en las primeras, en las cuales el cambio es liderado por la empresa o rápidamente

adoptado, se considera que la empresa lleva adelante innovaciones (Lazonick&West 1998).Esto no significa que no existan PyMEs innovadoras.

La investigación de este estudio permite generar tres arquetipos de empresas. En primer lugar se encuentran las empresas *Innovadoras con Derrame*, las cuales logran llevar adelante Innovaciones de forma sistémica. Es decir, aquellas que han logrado trascender las capacidades emprendedoras de sus dueños a toda la organización. En éstas se perciben factores culturales que fomentan el espíritu innovador, y por consiguiente los resultados muestran iniciativas en todos los niveles de la misma. En ellas resta trabajar en la alineación de los otros factores organizacionales. Esto les permitirá instaurar una completa Gestión de la Innovación la cual les permitirá llevar adelante innovaciones más radicales, en menores tiempos y a menor costo.

Es posible luego identificar a las empresas *Innovadoras sin Derrame*, las cuales logran innovar, pero lo hacen al igual que en sus principios, dependiendo en su totalidad de la capacidad de sus dueños o dirigentes. En ellas la innovación no se lleva adelante de forma sistémica, sino que forma parte de un proceso aislado y empujado por un individuo. Los empleados llevan adelante la innovación de la misma forma y con la misma dedicación con que realizan sus tareas de todos los días. Este arquetipo puede resultar para cierta escala de crecimiento, pero comienza a mostrar sus fallas a medida que la organización crece. Este tipo de empresas, que muestran en este sentido un menor grado de madurez organizacional, deberán poner foco en un primer lugar en el desarrollo de la cultura, para luego lograr alinear los restantes factores.

Por último identificamos a las empresas *No Innovadoras*, en las cuales los factores culturales no están presentes y la empresa no cuenta con un líder que impulse las innovaciones.

En el futuro, queda por profundizar en qué circunstancias se produce cada arquetipo según la etapa de crecimiento de la organización para poder abordar los pasos a seguir por las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA


Di Cano, M. (01 de 07 de 2016). *www.aduba.org*. Recuperado el 07 de 05 de 2017, de http://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/Pymes.pdf

Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.

Lam, A. (2005). Organizational Innovation. En J. Fagerberg, *The oxford Handbook of Innovation* (págs. 105-147). Oxford: Oxford University Press.

Lazonick, W., & West, J. (1998). Organizational Integration and Competitive Advantage: Explaining Strategy and Performance in American Industry. En G. Dosi, *Technology, Organization and Competitiveness*. Oxford: Oxford University Press.

Schumpeter, J. (1978). *Teoría del Desenvolvimiento Económico*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolucionary Change. *California Mangment Review*, 8-30.