Quadrimestral • Volume 14
N.º 3
Setembro/Dezembro 2015
Preço: 15,00 €

# Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

ISSN n.º 1645-4464 ISSN n.º 1677-3967

**Marketing**

Marketing social
De curto passado a futuro promissor
Ana Teresa Tavares e Rita Espanha

**Empreendedorismo**

Os fatores determinantes do empreendedorismo em Portugal
Gonçalo Rodrigues Brás e Elias Soukiazis

Entrepreneurship in Portugal in relation to other European Union countries from 2010 to 2014
Are we far from or close to the tipping point?
Susana C. Santos and António Caetano

**Caso**

Perceções da responsabilidade social no setor público
O caso do Instituto da Segurança Social
Maria da Graça Gasalho e Maria Margarida Piteira

A adoção da estratégia de enfoque em diferenciação
O caso do vinho «Kosher» no mercado brasileiro
Paulo Barcellos, Ana Graciola, Suélen Bebber, Felipe Mandelli, Gabriel Milan e Deonir De Toni

**Editores**

FGV EBAPE

INDEG IUL ISCTE Executive Education

Quadrimestral • Volume 14 • N.º 3 setembro 2015
REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE Gestão

# Editorial

Luís Antero Reto
*Diretor em Portugal*
luis.reto@iscte.pt

**O novo passo de refundação desta revista corresponde a uma afirmação cada vez maior dos países da C.P.L.P. e da língua portuguesa na era global.**

No ano de 2016, a *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* iniciará uma transformação significativa. Mudará de nome, terá mais instituições associadas à sua edição e renovará substancialmente o seu corpo editorial e o seu grafismo.

Poderemos afirmar que estamos mesmo perante uma refundação.

Não é a primeira refundação na história já longa desta revista.

Começou por ser editada apenas pelo INDEG-ISCTE de 1994 a 2002, conhecendo nesse período duas denominações – **Gestão** e **Revista Portuguesa de Gestão**.

A fase seguinte de 2002 a 2015, aquela que termina com este último n.º de 2015, caracterizou-se por uma parceria bem-sucedida entre o INDEG-ISCTE e a Fundação Getúlio Vargas, o que originou a mudança do título para **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**.

O próximo passo corresponde a uma afirmação cada vez maior dos países da C.P.L.P. e da língua portuguesa na era global. Assim, a nova denominação passará a ser – **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**. Associar-se-ão à sua edição duas novas entidades: a Faculdade de Economia da Universidade Agostinho Neto, de Luanda, e a Escola de Negócios e Administração de Moçambique, do Instituto Superior de Transportes e Comunicações, de Maputo.

As mudanças de 2016 não se ficarão por aqui; lançaremos também uma **cátedra** com o mesmo nome da Revista, que terá como objetivo central a investigação em gestão e economia dos países da C.P.L.P.

Das mudanças no Conselho editorial e desta cátedra daremos mais novidades aos nossos leitores no primeiro número quadrimestral da nova fase da Revista.

Estamos certos de que este relançamento terá êxito, a exemplo dos anteriores, e ampliará o impacto da revista na academia e nas instituições e empresas da nossa comunidade linguística.

Bianor Scelza Cavalcanti
*Diretor no Brasil*
bianor@fgv.br

**Será lançada uma cátedra com o mesmo nome da Revista, que terá como objetivo central a investigação em gestão e economia dos países da C.P.L.P.**

Na capa:
**Carina Guerreiro**
Acervo INDEG-IUL

Revista indexada na plataforma SciELO
(http://www.scielo.org/php/index.php)

Revista classificada como B1
pelo sistema WebQualis – Portal CAPES
http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/-pesquisaPublicaClassificacao.seam

# A adoção da estratégia de enfoque em diferenciação

## O caso do vinho «Kosher» no mercado brasileiro

**por Paulo Barcellos, Ana Graciola, Suélen Bebber, Felipe Mandelli, Gabriel Milan e Deonir De Toni**

**RESUMO:** A estratégia de enfoque em diferenciação implica na oferta de um produto que seja considerado único aos consumidores. A certificação de produtos «Kosher», com base nos regimentos religiosos, garante processos rigorosos para a produção dos alimentos para os judeus. Desde os rituais pagãos da Antiguidade, esta cultura emergiu e continua a se estender até a atualidade, com a proibição do povo judeu de consumir vinho produzido e manuseado por pessoas não judias. O objetivo do estudo foi identificar os aspectos positivos da estratégia de enfoque em diferenciação em uma empresa vinícola do Vale dos Vinhedos, Brasil, a partir da produção do vinho «Kosher». Para tanto, foi realizado um estudo de caso único, com entrevistas individuais em profundidade, para posterior análise e interpretação dos dados. Os resultados apontam que a estratégia com enfoque em diferenciação, utilizada desde a fundação da empresa, é percebida como diferencial da vinícola ao atingir seu público-alvo restrito e exigente, que está disposto a pagar mais em troca de um produto distinto.

**Palavras-chave:** Estratégia; Estratégia de Enfoque em Diferenciação; Vantagem Competitiva; Vitivinicultura; Vinho Kosher

**TITLE: The adoption of the strategy focus in differentiation: The Kosher wine case in the Brazilian market**

**ABSTRACT:** Strategy focused on differentiation involves supplying a product that is considered unique to consumers. Kosher product certification, based on religious regulations, ensures strict processes in the production of food to the consumption of Jews. Since the pagan rituals in ancient times, this culture has emerged and continues in our present days, with the prohibition of Jewish people to consume wine produced and handled by non-Jews. The aim of the study was to identify the positive aspects of the strategy with focus on differentiation in a winery of Vale dos Vinhedos (Brazil), from the production of Kosher wine. Therefore, there was a single case study with individual in-depth interviews for further analysis and data interpretation. The results showed that strategy focusing on differentiation used since the company's foundation is perceived as the winery's distinctiveness, by reaching out to a restrict and demanding target public, willing to pay more for a distinct product.

**Key words:** Strategy; Focus Strategy in Differentiation; Competitive Advantage; Viticulture; Kosher Wine

**TÍTULO: La adopción en la estrategia de enfocarse en la diferenciación: El caso del vino Kosher en el mercado brasileño**

**RESUMEN:** La estrategia de enfoque en diferenciación implica el suministro de un producto a ser considerado único a los consumidores. La certificación de los productos Kosher, con base en las normas religiosas, garantiza rigurosos procesos en la producción de alimentos para los Judios. Desde los rituales paganos de la antigüedade, esta cultura surgió y continúa para extenderse hasta la actualidad, con la prohibición del pueblo judío de consumir vino producido y manipulado por personas non judías. El objectivo del estudio fue identificar los apectos positivos de la estrategia y centrarse en la diferenciación de una empresa de vinos en el Valle de los Viñedos, Brasil, a partir de la producción de vino Kosher. Con este fin, huno un solo caso de estudio, con entrevistas individuales en profundidad,

**para su posterior análisis e interpretación de datos. Los resultados muestran que la estrategia se centra en la diferenciación, utilizada desde la fundación de la empresa, es percibida como un diferencial de la bodega para llegar a su estricto y exigente público, que está dispuesto a pagar más a cambio de un producto diferente.**

**Palabras clave:** Estrategia; Centrarse en la Estrategia de Diferenciación; La Ventaja Competitiva; Viticultura; Vino Kosher

**Paulo Fernando Pinto Barcellos**
pfpbarce@ucs.br
Doutorado em Engenharia de Produção (área de Sistemas da Qualidade), Marquette University, EUA. Professor, Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.
*Doctor in Production Engineering (Quality Systems Area), Marquette University, USA. Professor, University of Caxias do Sul, Graduate Course in Management, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil.*
Doctorado en Ingeniería de Producción (área de Sistemas de Calidad), Universidad de Marquette, EE. UU. Profesor, Universidad de Caxias do Sul, Postgrado en Administración, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.

**Ana Paula Graciola**
anagraciola@gmail.com
Mestranda em Administração (área de Estratégia e Inovação), Universidade de Caxias do Sul, Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Bolsista FAPERGS.
*Master student in Management (Strategy and Innovation area), University of Caxias do Sul, Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil. Fellowship FAPERGS.*
Máster en Gestión (área de Estrategia e Innovación), Universidad de Caxias do Sul, Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Becados FAPERGS.

**Suélen Bebber**
bebber.suelen@gmail.com
Mestranda em Administração (área de Estratégia e Inovação), Universidade de Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Bolsista FAPERGS.
*Master student in Management (Strategy and Innovation area), University of Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil. Fellowship FAPERGS.*
Máster en Gestión (área de Estrategia e Innovación), Universidad de Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Becados FAPERGS.

**Felipe Luís Mandelli**
felipe.mandelli@jost.com.br
Mestrando em Administração (área de Estratégia e Inovação), Universidade de Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Bolsista FAPERGS.
*Master student in Management (Strategy and Innovation area), University of Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil. Fellowship FAPERGS.*
Máster en Gestión (área de Estrategia e Innovación), Universidad de Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Becados FAPERGS.

**Gabriel Sperandio Milan**
gsmilan@ucs.br
Doutorado em Engenharia de Produção (área de Sistemas da Qualidade), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor, Universidade de Caxias do Sul, Centro de Ciências da Administração, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.
*Doctor in Production Engineering (Quality Systems area), Federal University of Rio Grande do Sul. Professor, University of Caxias do Sul, Centre of Administration Sciences, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil.*
Doctorado en Ingeniería de Producción (área de Sistemas de Calidad), Universidad Federal de Río Grande do Sul, Centro de Ciencias de la Administración, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.

**Deonir De Toni**
deonirdt@terra.com.br
Doutorado em Administração (área de Marketing), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor, Universidade de Caxias do Sul, Centro de Ciências Sociais e da Educação, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.
*Doctor in Management (Marketing area), Federal University of Rio Grande do Sul. Professor, University of Caxias do Sul, Centre of Social and Education Sciences, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil.*
Doctorado en Administración de Empresas (Marketing), Universidad Federal de Río Grande do Sul. Profesor, Universidad de Caxias do Sul, Centro de Ciencias Sociales y Educación, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.

Recebido em abril de 2015 e aceite em outubro de 2015.
*Received in April 2015 and accepted in October 2015.*
Recibido en abril de 2015 y aceptado en otubre de 2015.

A elaboração do vinho *Kosher* em Israel, na França, em Portugal, nos EUA e em outros pontos do mundo é feita por técnicos responsáveis e empenhados em oferecer produtos diferenciados, aliados aos preceitos religiosos do judaísmo.

Em Israel, dentre os vinhos produzidos, o vinho com certificação *Kosher*, da vinícola Colinas de Golã, é chamado de *Yarden Katzrin*. Na França, quase todas as regiões tradicionais são produtoras deste tipo de vinho, como a Bordeaux, Bourgogne e Côtes-du-Rhones. Em Portugal, a Adega Covilhã também produz o vinho com certificação *Kosher*, que é chamado de *Sepharad Kosher*. Nos EUA, a vinícola Korbel é outra que elabora produtos *Kosher* (Adega da Covilhã, 2014; Golan Heights Winery, 2014; Revista Morasha, 2014). No Brasil, existem apenas dois produtores desse vinho. Uma pequena vinícola familiar localizada no interior do Estado de São Paulo, a Bebidas Santa Cecília, que produz bebidas *Casher* (Sato, 2010) e a Casa Valduga, vinícola localizada no Vale dos Vinhedos, no Rio Grande do Sul, que será abordada no presente trabalho.

Empresas com a certificação *Kosher* garantem qualidade em seus produtos, de acordo com os critérios produtivos judaicos. É nesta busca por ofertar produtos diferenciados que as empresas se deparam com as leis religiosas de produção (Campbell *et al.*, 2011). Para Porter (1998), quando uma empresa busca ser única para seus clientes através de procedimentos valorizados, exclusivos e com atendimentos personalizados, passa a adotar a estratégia de enfoque em diferenciação, que não consiste em grandes volumes e baixos preços, mas busca atender um número seletivo de consumidores.

O vinho *Kosher* é considerado um produto diferenciado, pois requer cuidados na sua produção. Nos rituais pagãos da antiguidade, as libações consistiam em derramar o vinho aos Deuses em oferendas. A partir daquele momento até a atualidade, foi proibido ao povo judeu consumir vinho produzido ou manuseado por indivíduos não judeus (Revista Morasha, 2014).

É neste cenário que a seguinte questão de pesquisa é proposta: Quais são os aspectos positivos da estratégia de enfoque em diferenciação, para a Vinícola Casa Valduga, a partir da produção e comercialização do vinho *Kosher*? Para responder à questão de pesquisa, com base na revisão da literatura e no método de pesquisa, buscou-se compreender se as implicações religiosas, a partir da produção e comercialização do vinho *Kosher*, alteram os processos produtivos, bem como as vantagens para a vinícola em atender a um nicho específico de mercado.

Sendo assim, este artigo apresenta a seguinte estrutura: revisão da literatura, método de pesquisa, desenvolvimento da pesquisa com as principais análises e resultados encontrados, e as considerações finais, com as limitações e as conclusões que fazem parte deste trabalho.

## Referencial teórico

### A cultura *Kosher*

O consumo do vinho *Kosher* é quase obrigatório na cultura judaica, especialmente em datas comemorativas, como: a Páscoa judaica, o Natal, final do ano e os batizados (Casagrande, 2015). Em hebraico, *Kashrus*, a partir da raíz *Kosher* ou *Kasher*, significa apropriado, apto e/ou puro para o consumo. Os alimentos que recebem esta certificação são controlados por diretrizes e regulamentos religiosos que orientam o ato de consumir, pois os processos produtivos foram afetados por profundas mudanças ao longo da história da indústria alimentícia, visto que mais de 80% dos alimentos oferecidos apresentavam seus ingredientes pré-processados. A certificação industrial *Kosher* é uma consequência do avanço da economia, com seriedade na rastreabilidade, é uma garantia e segurança aos consumidores desse tipo de produto (KIR, 2014a; KIR, 2014b; Kamins e Marks, 1991; Campbell *et al.*, 2011).

Com a evolução tecnológica, novas habilidades são geradas para o desenvolvimento dos produtos, em que máquinas ocupam o espaço da mão de obra humana na colheita das uvas, que são comparadas a dedos mecânicos. Colheitadeiras aumentam a produtividade e as uvas chegam a algumas vinícolas nos caminhões, do tipo caçamba para aumentar a produtividade. No entanto, este processo automático e agressivo de produção do vinho gera o amassamento dos grãos, em decorrência da forma como as uvas são transportadas nos caminhões (Tzvi Rosen, 2010). Para a produção do vinho *Kosher*, todos os dispositivos e utensílios utilizados para a colheita na época da vindima devem ser

monitorados cuidadosamente com relação à limpeza e as garrafas não devem ser utilizadas numerosas vezes (KIR, 2014a; Zvi Goldberg, 2010).

Para iniciar a produção do vinho *Kosher*, a vinícola Casa Valduga necessitou buscar uma certificação específica que garante o consumo do alimento pelos seguidores da Torá (Bíblia judaica). A certificação *Kosher* da Casa Valduga é garantida pela Beit Din Hashrut (BDK) do Brasil, que desempenha a tarefa de avaliação e certificação das indústrias alimentícias, além de verificar os insumos e suas procedências, o processo de fabricação, assim como a eventual influência de outros produtos e linhas de produção dentro da empresa (BDK, 2014). O processo de certificação tem requisitos específicos estipulados pelos supervisores, que são os rabinos responsáveis por cada etapa do processo produtivo, desde o recebimento das uvas até a rotulagem das garrafas do vinho pronto, de modo a respeitar também o tempo de processamento em tanques.

**Estratégia de enfoque em diferenciação**

A estratégia é definida pelo posicionamento e clareza na direção estratégica de uma empresa, o que inclui sua visão, missão e objetivos estratégicos. O posicionamento, por sua vez, é determinado a partir da definição de onde e como as empresas competem, o que está relacionado, em partes, ao segmento de mercado que a empresa atende, sua linha de produtos e serviços, escopo geográfico e também o escopo gerencial (Brenes *et al.*, 2014). Neste contexto, segundo Porter (1998), existem três estratégias genéricas, que são: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Por sua vez, estas três estratégias genéricas se consolidam em duas estratégias básicas, liderança em custo e diferenciação, o que significa que a estratégia de enfoque é complementar e pode ser obtida tanto na estratégia de liderança em custo quanto na estratégia de diferenciação. Neste sentido, Thornhill e White (2007) suportam a teoria de Porter (1998) e acrescentam que as empresas que possuem uma estratégia genérica clara desempenham melhor do que aquelas que não possuem.

Assim, o foco deste trabalho se concentra na estratégia de enfoque em diferenciação, que escolhe o ambiente competitivo estreito e seleciona o segmento ou o grupo de segmentos a serem atendidos (Porter, 1998). A vantagem de ter uma segmentação de mercado é que os grupos de consumidores podem ser agrupados de forma homogênea, o que ajuda a aperfeiçoar a eficácia das ações comerciais (Mora, 2006). A estratégia com enfoque em diferenciação permite que a empresa crie produtos únicos, onde os consumidores o percebem como diferentes ou distintos de alguma forma que seja importante para eles, e permite que a empresa cobre mais por esse produto ou serviço (Atkin *et al.*, 2012). Ampliando a discussão, as empresas que focam na diferenciação geralmente *customizam* seus produtos, o que, de certa forma, depende do relacionamento próximo com os consumidores e que acaba construindo a reputação da empresa ao longo do tempo (Banker *et al.*, 2014).

**As empresas que focam na diferenciação geralmente «customizam» seus produtos, o que, de certa forma, depende do relacionamento próximo com os consumidores e que acaba construindo a reputação da empresa ao longo do tempo.**

Diferenciar é relacionar a percepção de valor relevante e único ao suprir a necessidade dos consumidores (De Chernatony, 2001). A criação de valor simbólico está vinculada à marca, ao valor emocional, aos sentimentos intangíveis e benefícios simbólicos em comparação aos valores funcionais. Valores simbólicos estão associados a personalidade dos consumidores, como conceitos de prestígio, exclusividade, liberdade de expressão, hábitos e costumes (Bhat e Reddy, 1998; De Chernatony *et al.*, 2000). Portanto, o vinho tem sido considerado como um estilo de vida e de valor simbólico (Getz, 2000; WFA, 2002; Bruwer e Johnson, 2005). Com a diferenciação na percepção sensorial do vinho é perceptível que o estilo de vida tem impacto na escolha do produto (Low, 2001).

Ao desenvolver novos produtos, uma empresa pode gerar novo valor aos consumidores e, então, se diferenciar dos seus concorrentes (Brenes *et al.*, 2014). A diferenciação de produto pode, portanto, ser estratégia para gerar vantagem competitiva (Aylward e Glynn, 2006; Porter, 1998) e tem ainda o papel de barrar outros entrantes, pois estes teriam

de dispensar altos gastos para desenvolver linhas de produto e novas estruturas para gerir tais linhas, e assim superar as marcas e empresas já estabelecidas (Yip, 1982). O gerenciamento e a durabilidade das marcas dependem da criação e manutenção da estratégia de enfoque em diferenciação dos produtos pelas empresas (Kamins e Marks, 1991).

## Método de pesquisa

### Caracterização do caso

O Vale dos Vinhedos, localizado na Serra Gaúcha, é composto por vinícolas de diferentes portes. A Aprovale (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) conta com 26 vinícolas associadas e 43 empreendimentos de apoio ao turismo, como hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, queijarias, ateliês e antiguidades, entre outros. Tais vinícolas respondem por uma média anual de 10 a 12 milhões de garrafas (Aprovale, 2015). Os vinhos do Vale dos Vinhedos são os únicos no Brasil a deterem a Denominação de Origem (Embrapa, 2014). O local foi o primeiro no país a ser reconhecido como Indicação Geográfica (Ministério da Agricultura, 2014), também exposto no International Organisation of Vine and Wine (OIV, 2015).

Em meio a este cenário, a pesquisa foi aplicada à vinícola Casa Valduga, empresa pioneira em desenvolver o enoturismo na região do Vale, ao abrir suas portas para visitantes conhecerem todo o processo de elaboração de seus produtos (Walker, 2014; Casagrande, 2015). Conta com uma infraestrutura complexa que faz parte do enoturismo. Além da vinícola e das videiras próximas, possui restaurantes, pousada, enoboutique e ambientes internos e externos às edificações para a realização de eventos gastronômicos, educacionais e de lazer. Neste contexto, a empresa também é pioneira no Vale e no Brasil ao desenvolver vinhos com certificação *Kosher* (Casagrande, 2015).

Trata-se de uma empresa familiar que pode ser intitulada como uma vinícola de médio porte. A maior parte dos vinhedos são próprios, em decorrência da produção de 2 milhões de litros de vinho (Walker, 2014). A internacionalização e exportação dos produtos teve seu início em 2002 e, hoje, o mercado externo é representado por

**A empresa já foi premiada diversas vezes; dentre elas, obteve o prêmio de melhor vinho nacional, pela «Revista Gosto», que lista os 200 melhores vinhos de 2013. Também recebeu prêmios internacionais como o Vinitaly (Itália), Vinalies (França), Bacchus (Espanha), Vinus (Mendoza), e na competição internacional do vinho de São Francisco.**

10% do volume de vendas pela empresa, que está presente em 20 países (Casagrande, 2015). E outros 10% das vendas ocorrem diretamente ao consumidor final na boutique da vinícola, resultado do enoturismo. O restante das vendas no mercado interno acontece a partir do trabalho dos gestores regionais em todo o país (Walker, 2014; Casagrande, 2015).

A empresa já foi premiada diversas vezes; dentre elas, obteve o prêmio de melhor vinho nacional, pela *Revista Gosto*, que lista os 200 melhores vinhos de 2013. Também recebeu prêmios internacionais como o Vinitaly (Itália), Vinalies (França), Bacchus (Espanha), Vinus (Mendoza), e na competição internacional do vinho de São Francisco dentre outros diversos, que consolidam a posição da Casa Valduga no mercado (Casa Valduga, 2014).

### Técnicas e procedimentos de pesquisa

Para responder aos objetivos propostos no estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório (Hennink *et al.*, 2011; Remler e Van Ryzin, 2011). Para tanto, o método de estudo de caso (Yin, 2014) foi a técnica mais apropriada para compreender as estratégias em diferenciação do vinho *Kosher* pela vinícola Casa Valduga. De acordo com Yin (2014), um estudo de caso pode ser único ou múltiplo, e as unidades de análises podem ser de um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Sendo assim, os dados foram coletados junto à vinícola estudada com base na condução de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante a utilização de um roteiro básico de questões (Malhotra, 2006; King e Horrocks, 2010; Hennink *et al.*,

2011). É oportuno evidenciar que os conteúdos coletados nas entrevistas, foram gravados em meio eletrônico e posteriormente transcritos para facilitar o processo de análise e interpretação dos resultados (Ribeiro e Milan, 2004; Gubrium *et al.*, 2012). Tais entrevistas foram realizadas com o consentimento prévio dos respondentes para a realização da gravação, com duração de aproximadamente de 30 a 40 minutos cada. A primeira entrevista foi realizada em 2014 com a Coordenadora de Exportações, que trabalha há 8 anos na empresa, e a segunda entrevista no ano seguinte com a enóloga de formação e atual diretora comercial, que trabalha há 18 anos na vinícola.

A partir das entrevistas, os pesquisadores reuniram as informações, e a verificação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (Schreier, 2012; Scott e Garner, 2013), separando-se os conteúdos no que diz respeito à busca de evidências empíricas que respondessem aos objetivos propostos para o estudo.

**Desenvolvimento do estudo**

A demanda para a produção e comercialização do vinho *Kosher* surgiu para suprir a necessidade de uma grande construtora, que apenas iria adquirir o vinho se fosse do tipo *Kosher* (Casagrande, 2015). Outro fato destacado foi a procura deste produto por possíveis clientes judeus em São Paulo. Com isso, a vinícola passou a enxergar este acontecimento como uma oportunidade interessante, pois existia um possível consumidor.

Na atualidade, são mais de 10 mil judeus que residem no Brasil, em especial na região de Higienópolis, em São Paulo (SP). Portanto, a empresa passou a pesquisar como funcionava a certificação deste vinho, quais seriam os custos do projeto, e sua possível viabilização (Walker, 2014; Casagrande, 2015).

**As implicações religiosas e processos produtivos do vinho *Kosher***

De acordo com as entrevistas, foi possível destacar questões, apresentadas na sequência, para melhor compreensão das implicações religiosas, dos processos produtivos e das estratégias adotadas pela vinícola, para a venda e comercialização do vinho *Kosher*, tais como:

Q1. Quais são as restrições impostas pela religião? Existe algum órgão responsável que certifica as empresas? De que forma ocorreu a adaptação da vinícola para atender tais demandas? Existe um processo diferenciado de produção e também de produto?

Questões culturais e religiosas geram impacto sobre as negociações da vinícola, e «a gente precisou aprender muita coisa». Primeiramente, foi necessário observar como se comportar perante os judeus, quais vestimentas utilizar, e as mulheres não podiam apertar a mão nas negociações com os judeus, apenas um cumprimento. Os judeus, que vieram até a vinícola para a realização do processo produtivo, em decorrência da cultura, justamente por apresentar um estilo de vida totalmente diferente, com suas regras, não aceitavam nenhum tipo de comida oferecido, já traziam suas comidas, a única coisa que eles consumiam era a água (Casagrande, 2015).

Para produzir um vinho *Kosher* com esta certificação, a empresa precisou realizar toda uma adaptação. Portanto, o processo de casherização (adequação e higienização *Kosher*) do vinho é um tanto complexo. A colheita das uvas era realizada por não judeus. No entanto, a partir do recebimento das caixas de uva na vinícola até o fim do processo, somente os judeus praticantes poderiam realizar os processos produtivos (Walker, 2014; Casagrande, 2015). Ou seja, os rabinos (supervisores da empresa certificadora) acompanhavam e fiscalizavam todo o processo produtivo até seu envase, inclusive, para que ninguém que não fosse judeu praticante tocasse no vinho.

Além do mais, o vinho *Kosher* tem de passar pelo processo *mevushal*, processo ao qual o vinho recebe uma certificação, um selo, como se fosse um lacre do produto, para ser considerado *Kosher* (Casagrande, 2015). Portanto, qualquer pessoa poderá tocar em uma garrafa aberta do vinho, sem invalidar o produto, pois sem esta certificação apenas judeus poderiam tocar em uma garrafa aberta (Kosher Wine Review, 2015).

A elaboração da exclusiva linha de vinhos Casa Valduga K, nome dado a essa linha de produtos *Kosher*, com quatro espumantes e um vinho, gerou descompasso na produção. Pois, na época da vindima, que acontece apenas uma vez ao ano, a vinícola precisou parar um setor da pro-

dução por quatro dias, para que alguns equipamentos como os tanques onde os vinhos estavam estocados fossem enchidos com água por 24 horas e esvaziados por três vezes (Walker, 2014). Uma observação de Casagrande (2015) referente a este processo está relacionada ao desperdício, em decorrência da necessidade de colocar toda esta água fora.

**Produzir o espumante ou vinho é um processo demorado, pois em todos os processos os rabinos estiveram presentes, desde a colocação do clarificante, até ao ato de dar o «start» na bomba para passar o vinho de um tanque para outro. Comparada com a produção do suco de uva «kosher», que exige apenas uma visita dos supervisores, o vinho e o espumante necessitam aproximadamente de dez visitas à vinícola.**

Após a limpeza dos tanques foi iniciada a elaboração do vinho feita pelos supervisores da BDK (empresa que certifica o vinho produzido), com os devidos cuidados para que ninguém tocasse em nada, sendo todos os processos realizados pelos rabinos, não sendo permitido que algum não judeu tocasse no vinho e nos equipamentos para o preparo. Portanto, toda a manipulação do vinho era realizada por esta empresa certificadora (Walker, 2014; Casagrande, 2015). Casagrande (2015) coloca a existência de «todo um medo, um receio» por parte da empresa. Caso perdesse a validação do produto, não iria validar a certificação para aquele vinho produzido, e assim todo o processo seria perdido.

Além disso, produzir o espumante ou vinho é um processo demorado, pois em todos os processos os rabinos estiveram presentes, desde a colocação do clarificante, até ao ato de dar o *start* na bomba para passar o vinho de um tanque para outro. Comparada com a produção do suco de uva *Kosher*, que exige apenas uma visita dos supervisores, o vinho e o espumante necessitam aproximadamente de dez visitas à vinícola. É, por isso, um processo muito mais complexo (Casagrande, 2015).

**Segmento de mercado, estratégia de produção e venda do vinho Kosher**

Dando continuidade às entrevistas, as questões a seguir abordam as estratégias adotadas pela empresa, tais como:

Q2. Em que segmento de mercado a vinícola se encontra? Como é feito este contato da empresa com o cliente? O vinho *Kosher* tem influência no aumento do *marketshare* da empresa?

Esta questão tem por objetivo identificar se a vinícola apresenta alguma estratégia de posicionamento no mercado atual. Para Casagrande (2015), a empresa possui uma definição muito clara com relação ao seu posicionamento, ao ofertar ao público produtos com preço médio/alto. Este posicionamento está vinculado a elaboração de vinhos com uvas próprias, atrelado a busca de um padrão elevado de qualidade. Desde sua fundação, a vinícola foi projetada para ser uma vinícola *premium* (Walker, 2014).

Este posicionamento também está atrelado a escolha dos locais de venda, pois a empresa não vende seus produtos para as grandes redes de supermercados, mas busca a segmentação do mercado restrito a lojas, restaurantes e casas especializadas e a venda direta ao consumidor final (Casagrande, 2015; Walker, 2014). A empresa busca ser diferenciada ao atender aquele consumidor mais exigente, com produtos de alta qualidade. O fato de não estar nas grandes redes varejistas «dá um tom de exclusividade para o produto» (Casagrande, 2015).

Portanto para atender ao consumidor mais exigente, é importante saber onde este cliente irá comprar o vinho. Em lojas de vinhos, lugares onde têm mais informação, com um *sommelier* que atende, com degustação dos vinhos, em um ambiente ao qual realiza mais do que uma simples compra do produto, «pois o consumidor quer muito mais, ele quer informação». Neste contexto, a vinícola busca este perfil de consumidor «que não está só comprando um *cabernet* qualquer, ele quer saber se tem barrica, se está envelhecido, de qual safra é, se a safra foi boa» (Casagrande, 2015).

Inicialmente, o vinho foi criado para este segmento de mercado, mas despertou certa curiosidade do público geral (Walker, 2014), que dizia: «Nunca tomei um vinho *Kosher*, eu quero tomar! Então, comprava para provar e saber como

**A empresa busca ser diferenciada ao atender aquele consumidor mais exigente, com produtos de alta qualidade. O fato de não estar nas grandes redes varejistas «dá um tom de exclusividade para o produto».**

é que era. Porque no mundo do vinho tem muito isso. Esse consumidor que a gente busca é um consumidor curioso». Portanto, produzir o vinho *Kosher* é sempre uma soma, é um volume pequeno, de 2 a 3% da produção, nada lucrativo, mas é para atacar mais um nicho de mercado, que sempre ajuda no *marketshare* (Casagrande, 2015).

Q3. Qual a expectativa da empresa com esse tipo de produto? Aumento de vendas, reconhecimento da marca ou a busca de novas estratégias de abordagem deste consumidor específico?

Para Casagrande (2015), a vinícola busca novas estratégias de abordagem deste público específico, pois o judeu é um consumidor que tem poder aquisitivo para consumir, então, consequentemente, é este o consumidor que interessa à vinícola. Sendo assim, é necessário que a empresa se adapte ao produto que o consumidor gosta de adquirir, a partir de um portfólio variado de produtos ofertados (Walker, 2014; Casagrande, 2015).

Q4. Existem instituições de apoio à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos à empresa ou estes estudos (pesquisas) ocorrem dentro da vinícola com técnicos especializados? Se houver, quais são estas instituições? Como esta informação chega até a empresa? Com relação as mudanças de mercado, como a vinícola Casa Valduga age para responder as necessidades dos consumidores?

Em termos de desenvolvimento de produtos, ele é realizado dentro da vinícola (Walker, 2014; Casagrande, 2015). No entanto, esta pesquisa interna está embasada no olhar para fora, para a visão internacional, com a participação em feiras e muitas viagens, para ver o que está acontecendo, quais as tendências (Casagrande, 2015). Então, a maioria das demandas e tendências chegam do mercado mundial (Walker, 2014). E, para acompanhar estas mudanças de mercado, Casagrande (2015) coloca que é necessário ser muito rápido, com a busca das informações, através do processo de internacionalização e ofertar ao mercado interno as novidades do que está acontecendo lá fora, antecipadamente.

Além do mais, as entrevistadas também destacam que a vinícola realiza muitas visitas ao próprio mercado nacional, com o apoio dos gerentes regionais, que realizam visitas constantes aos clientes (Walker, 2014; Casagrande, 2015). O fato de realizar visitas constantes e nacionais se deve a necessidade de adaptação constante, pois 80% do consumo interno de vinho no país é importado. «Então, a gente tem que estar sempre circulando e olhando o que está acontecendo» (Casagrande, 2015).

## Considerações finais

A estratégia com enfoque em diferenciação no caso específico da Casa Valduga, em relação ao vinho *Kosher*, é percebida como diferencial da vinícola em relação aos concorrentes, pois atinge um público restrito, quase com exclusividade total no mercado nacional. Tal estratégia evidencia o foco da empresa em ter produtos diferenciados que compreendam um portfólio completo de produtos e atendam a todos os tipos de consumidores.

A visão clara da empresa com relação à estratégia com enfoque em diferenciação foi empregada desde sua fundação com a projeção de ser uma vinícola *premium* (com qualidade e preços elevados), por selecionar o público-alvo a ser atendido para oferecer produtos diferenciados, através da percepção das necessidades dos consumidores em decorrência da demanda e tendências do mercado.

A vinícola Valduga com a comercialização de vinhos *Kosher* traz à tona a questão da estratégia da empresa frente à possibilidade de expansão de mercado por sua diferenciação. Foi possível verificar que, a partir da pesquisa realizada na empresa, a produção do vinho *Kosher* permitiu agregar valor aos seus produtos e transmite aos seus clientes o caráter único ao incluir em seu portfólio um produto não oferecido pelos concorrentes. Portanto, fica clara a teoria posta por Porter (1998) sobre a estratégia de crescimento por meio de diferenciação e consequente sucesso nestas

práticas. Deste modo, a estratégia com enfoque em diferenciação, com relação ao produto em questão, o vinho *Kosher*, trouxe ganhos e vantagens competitivas à vinícola em decorrência de sua percepção das necessidades e desejos dos consumidores. Neste caso, em especial, o produto é destinado à comunidade judaica.

**A estratégia com enfoque em diferenciação, com relação ao produto em questão, o vinho «Kosher», trouxe ganhos e vantagens competitivas à vinícola em decorrência de sua percepção das necessidades e desejos dos consumidores.**

Em relação à certificação dos vinhos *Kosher,* a vinícola não enfrentou problemas, uma vez que trouxeram os rabinos para a empresa e a viabilização do produto foi rápida. No entanto, o que dificulta o processo produtivo da empresa é a logística de produção, que é devida as restrições culturais dos judeus, pois em meio a uma safra de uva, onde as atividades se intensificam, é necessário parar todos os demais processos em andamento para que apenas os rabinos realizem a produção do vinho. Assim, foi possível constatar a alteração dos processos produtivos na vinícola para adequação às normas de elaboração dos vinhos de acordo com as leis judaicas.

Deste modo, de forma geral, alguns atributos positivos identificados na vinícola estudada e que podem ser responsáveis pelo sucesso da estratégia de diferenciação são os seguintes: portfólio completo de produtos, que atende às necessidades do mercado; política de diferenciação que busca atendimento o mais próximo possível dos consumidores através do contato direto da vinícola ou dos gestores regionais em todo território nacional, o que cria maior intimidade do consumidor com o produto e também eleva o valor percebido; constante renovação do conhecimento e das tecnologias inerentes, alcançado através da observação e acompanhamento do mercado.

Isto permite que a vinícola consiga sempre inovar e atender as reais necessidades do seu mercado consumidor através da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e campanhas de marketing direcionadas a cada segmento de mercado, e de uma presença constante dos gestores regionais nos pontos de venda, para reforçar a marca, a visibilidade e o conhecimento por parte dos clientes da gama de produtos disponíveis.

Como potenciais pesquisas futuras, é sugerida a realização de pesquisas quantitativas. Por um lado, é sugerida a aplicação do Modelo de Kano (Kano *et al.*, 1984) para a classificação dos atributos identificados. Além do mais, Matzler *et al.* (2003) sugerem a utilização da matriz de importância e *performance*, para mensuração da qualidade em serviços e da satisfação dos consumidores, através da hierarquia de importância dos atributos, recurso que permite um melhor posicionamento às empresas, oportunizando melhorias frente ao mercado competitivo. Por outro, pode expandir-se o estudo nas empresas do setor vinícola nacional e sobre sua competitividade frente ao mercado internacional especializado neste segmento de produto, para melhor entendimento das estratégias de diferenciação. ■

*Tema apresentado na XIV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão na Universidade de Caxias do Sul, 6 de dezembro de 2014.*

## Referências bibliográficas

ADEGA DA COVILHÃ (2014), «Adega da Covilhã». http://www.adega-covilha.pt/download/Sepharad-Reserva-Tinto-2005.pdf.

APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (2015), «O vale». http://www.valedosvinhedos.com.br.

ATKIN, T. e JOHNSON, R. (2010), «Appellation as an indicator of quality». *International Journal of Wine Business Research*, vol. 22(1), pp. 42-61.

ATKIN, T.; GILINSKY JR., A. e NEWTON, K. S. (2012), «Environmental strategy: Does it lead to competitive advantage in the US wine industry?». *International Journal of Wine Business Research*, vol. 24(2), pp. 115-133.

AYLWARD, D. K. e GLYNN, J. (2006), «SME innovation within the Australian wine industry: A cluster analysis». *Small Enterprise Research: Journal of the SMAANZ*, vol. 14(1), pp. 42-54.

BANKER, R. D.; MASHRUWALA, R. e TRIPATHY, A. (2014), «Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?». *Management Decision*, vol. 52(5), pp. 872-896.

BDK – Beit Din Hashrut (2014), «Certificação Kosher». http://www.bdk.com.br/certificacao-kosher.htm.

BHAT, S. e REDDY, S. K. (1998), «Symbolic and functional positioning of brands». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12(1), pp. 32-43.

BRENES, E. R.; MONTOYA, D. e CIRAVEGNA, L. (2014), «Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses». *Journal of Business Research*, vol. 67(5), pp. 847-855.

BRUWER, J. e JOHNSON, T. (2005), «The drivers of on premise beverage selection in Australia: Research report». *Australian Wine and Brandy Corporation*.

CAMPBELL, H.; MURCOTT, A. e MACKENZIE, A. (2011), «Kosher in New York City, halal in Aquitaine: Challenging the relationship between neoliberalism and food auditing». *Agriculture and Human Values*, vol. 28(3), pp. 67-79.

CASAGRANDE, J. (2015), «Entrevista com a diretora comercial gravada na sede administrativa da Casa Valduga». Vinícola Casa Valduga, Bento Gonçalves. Entrevista concedida a Ana Paula Graciola.

CASA VALDUGA (2014), «Premiações». http://casavalduga.com.br/-Premio.php.

CASA VALDUGA (2015), «Produtos». http://casavalduga.com.br/-Categoria.php.

DE CHERNATONY, L. (2001), **From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands**. Butterworth-Heinemann, Oxford.

DE CHERNATONY, L.; HARRIS, F. e DALL'OLMO, R. F. (2000), «Added value: Its nature, roles and sustainability». *European Journal of Marketing*, vol. 34(1/2), pp. 39-56.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (2011), **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 4.ª ed. Sage Publications, Thousand Oaks.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2014), «Indicações geográficas de vinhos finos do Brasil». http://www.cnpuv.embrapa.br/tecnologias/ig/.

GETZ, D. (2000), **Explore Wine Tourism: Management, Development and Destinations**. Cognizant Communication Corporation, Nova Iorque.

GIBBS, G. (2008), **Analyzing Qualitative Data**. Sage Publications, Thousand Oaks.

GOLAN HEIGHTS WINERY (2014), «2008 Yarden Katzrin». http://www.golanwines.co.il/en/Our-Wine-Experience/Labels/-Yarden/Yarden-Katzrin.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B. e MCKINNEY, K. D. (2012), **The Sage Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craf**t. 2.ª ed. Sage Publications, Thousand Oaks.

HENNINK, M.; HUTTER, I. e BAILEY, A. (2011), **Qualitative Research Methods**. Sage Publications, Thousand Oaks.

KAMINS, M. A. e MARKS, L. J. (1991), «The perception of Kosher as a third party certification claim in advertising for familiar and unfamiliar brands». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19(3), pp. 177-185.

KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F. e TSUJI, S. (1984), «Attractive quality and must-be quality». *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, vol. 14(2), pp. 39-48.

KING, N. e HORROCKS, C (2010), **Interviews in Qualitative Research**. Sage Publications, Thousand Oaks.

KIR – Badatz Igud Rabbonim Kosher Certification (2014a), «What does Kosher mean?». http://www.koshercertification.org.uk/what-doe.html.

KIR – Badatz Igud Rabbonim Kosher Certification (2014b), «Why become Kosher?» http://www.koshercertification.org.uk/why-bekoshe.html.

KOSHER WINE REVIEW (2015), «What makes a Wine Kosher?» http://www.kosherwinereview.com/content/what-makes-wine-kosher.

MATZLER, K.; SAUERWEIN, E. e HEISCHMIDT, K. (2003), «Importance-performance analysis revisited: The role of the factor structure of customer satisfaction». *The Service Industries Journal*, vol. 23(2), pp. 112-129.

LOW, S. (2001), «One for the ladies». *Wine International*.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA (2014), «Indicação geográfica – IG». www.agricultura.gov.br.

MITCHELL, R. (2006), «Influences on post-visit wine purchase (and non-purchase) by New Zealand winery visitors». *In* J. Carlsen e S. Charters (EE.), **Global Wine Tourism: Research, Management and Marketing**. CABI International, Wallingford, pp. 95-109.

MORA, P. (2006), «Key factors of success in today's wine sector». *International Journal of Wine Marketing*, vol. 18(2), pp. 139--149.

OIV – International Organisation of Vine and Wine (2015), «StatOIV extracts». http://www.oiv.int/oiv/info/enstatoivextracts2.

PITTA, D. (2007), «Building brand equity and share of heart at Nassau Valley Vineyards». *Journal of Product and Brand Management*, vol. 16(2), pp. 148-151.

PORTER, M. E. (1998), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 2.ª ed. Free Press, Nova Iorque e Londres.

PRESTON, R. (2002), **Wine Tourism around the World: Development Management and Markets: Wine Routes in South Africa**. Elsevier Butterworth Heinemann, Amesterdão.

REMLER, D. K. e VAN RYZIN, G. G. (2011), **Research Methods in Practice: Strategies for Description and Causation**. Sage Publications, Thousand Oaks.

REVISTA MORASHA (2014), «O renascimento do vinho». http://www.morasha.com.br/conteudo/ed29/renascimento.htm.

RIBEIRO, J. L. D. e MILAN, G. S. (2004), «Planejando e conduzindo entrevistas individuais». *In* J. L. D. Ribeiro e G. S. Milan (EE.). **Entrevistas Individuais**. FEEng/UFRGS, Porto Alegre, pp. 9-22.

THORNHILL, S. e WHITE, R. (2007), «Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies». *Strategic Management Journal*, vol. 28(5), pp. 553-561.

TZVI ROSEN, R. (2010), «The grapes of wrath». *Kashrus Kurrents*, vol. 30(1), pp. 1-8.

SCHREIER, M. (2012), **Qualitative Content Analysis in Practice**. Sage Publications, Londres.

SCOTT, G. e GARNER, R. (2013), **Doing Qualitative Research: Designs, Methods, and Techniques**. 1.ª ed. Pearson, Upper Saddle River.

SATO, S. G. (2010), «Produção de vinhos casher em São Roque, estado de São Paulo: Preservação da cultura judaica e certificação casher». *Informações Econômicas*, vol. 40(5), pp. 15-21.

THOMAS, C. L.; PAINBÉNI, S. e BARTON, H. (2013), «Entrepreneurial marketing within the French wine industry». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 19(2), pp. 238-260.

WALKER, E. (2014), «Entrevista com a coordenadora de exportação gravada na sede administrativa da Casa Valduga». Vinícola Casa Valduga, Bento Gonçalves. Entrevista concedida a Ana Paula Graciola e Suélen Bebber.

WILSON, J. (1998), **Terroir: The Role of Geology, Climate and Culture in the Making of French Wines**. Octopus Publish Group, Londres.

WFA – Winemakers Federation of Australia (2002), «Wine tourism strategic business plan 2002-2005». *Embrace the Challenge*, Winemakers Federation of Australia, Adelaide.

YIN, R. K. (2014), **Case Study Research: Design and Methods**. 5.ª ed. Sage Publications, Thousand Oaks.

YIP, G. S. (1982), **Barriers to Entry: A Corporate-Strategy Perspective**. Lexington Books, Lexington.

ZVI GOLDBERG, R. (2010), «The traveler's Halachic guide to hotels». *Kashrus Kurrents*, vol. 30(1), pp. 1-8.

# Os fatores determinantes do empreendedorismo em Portugal

por Gonçalo Rodrigues Brás e Elias Soukiazis

**RESUMO:** Enquanto conceito multidisciplinar e usualmente conotado com a inovação, o empreendedorismo é suscetível de ser explicado por inúmeros fatores. Com efeito, este trabalho tem como objetivo testar, numa ótica exploratória, os determinantes do empreendedorismo (global e setorialmente) na economia portuguesa. Para tal, propomos a estimação de alguns modelos de séries temporais. Os principais resultados indicam que os determinantes do empreendedorismo na indústria são, significativamente, diferentes dos determinantes do empreendedorismo no setor de serviços em Portugal. Apesar das limitações metodológicas inerentes a um trabalho desta natureza, principalmente devido à incompatibilidade de algumas séries e à limitação temporal de alguns dados, a novidade que encerra a perceção transversal do fenómeno empreendedor em Portugal alimenta o desafio.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Indústria; Serviços; Modelos de Séries Temporais

## TITLE: The determining factors of entrepreneurship in Portugal

**ABSTRACT:** Whilst multidisciplinary concept and usually connoted with innovation, entrepreneurship is likely to be explained by several factors. In fact, this work aims to test, in an exploratory perspective, the determinants of entrepreneurship (global and sectoral) in the Portuguese economy. To this end, we propose the estimation of some time series models. The main results indicate that the determinants of entrepreneurship in the industry are significantly different from the determinants of entrepreneurship in the services sector in Portugal. Despite the methodological limitations inherent in a work of this nature, mainly due to the incompatibility of some series and on the temporal limitation of some data, the novelty of transverse perception of the entrepreneurial phenomenon in Portugal supplies the challenge.

**Key words:** Entrepreneurship; Industry; Services; Time-Series Models

## TÍTULO: Los factores determinantes del emprendimiento en Portugal

**RESUMEN:** En cuanto concepto multidisciplinar y usualmente connotado con la innovación, el emprendimiento es susceptible de ser explicado por innumerables factores. De hecho, este trabajo tiene como objetivo testar, en una perspectiva exploratoria, los determinantes del emprendimiento (global y sectorialmente) en la economía portuguesa. Para ello, proponemos la estimación de algunos modelos de series temporales. Los principales resultados indican que los factores determinantes del emprendimiento en la industria son, significativamente diferentes de los determinantes del emprendimiento en el sector de servicios en Portugal. A pesar de las limitaciones metodológicas inherentes a un trabajo de esta naturaleza, principalmente debido a la incompatibilidad de algunas series y la limitación temporal de algunos datos, la novedad que encierra la percepción transversal del fenómeno emprendedor en Portugal alimenta el desafío.

**Palabras clave:** Emprendimiento; Industria; Servicios; Modelos de Series Temporales

Sendo as fontes de informação escassas no domínio da atividade empreendedora no nosso país, podemos salientar alguns traços que o último relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) deixa antever sobre a realidade portuguesa. De acordo com a fonte citada, Portugal, em 2012 (último ano disponível à data), registou uma taxa de *Total Entrepreneurial Activity* (TEA) de 7,7%. Isto é, por cada 100 indivíduos, em Portugal, existem 7 a 8 empreendedores que estão envolvidos em processos de criação de *start-ups* ou na gestão de novos negócios.

Ainda tendo como referência o relatório do GEM, em 2012, de entre um total de 69 países, Portugal situa-se na 44.ª posição no que respeita à taxa TEA, tendo esta taxa, no período entre 2001 e 2013, oscilado entre um mínimo de 3,8% (2004) e um máximo de 8,8% (2007). Entre as economias orientadas para a inovação, em 2012, ainda no que respeita à taxa TEA, o estudo do GEM revela o 7.º lugar de Portugal de entre um conjunto de 24 economias.

A escassez de dados alusivos à atividade empreendedora em Portugal num horizonte temporal mais vasto, conduz-nos à apreciação da evolução demográfica das empresas no nosso país na tentativa de explorar potenciais variáveis que refletem a atividade empreendedora da nação.

O desafio que se coloca visa colmatar uma lacuna no domínio do estudo do empreendedorismo em Portugal, na medida em que será explorada uma multiplicidade de determinantes (macroeconómicos) passíveis de influenciar a atividade empreendedora do país, sendo que a mensuração da atividade empreendedora constituirá, em si mesma, um estímulo à investigação devido à falta de dados neste particular. O caráter de novidade deste trabalho permitirá concluir quais as variáveis macroeconómicas que mais contribuem para a atividade empreendedora em Portugal, sendo reservada especial atenção à sua diferenciação setorial, secundária (indústria) e terciária (setor de serviços).

Com vista à prossecução deste objetivo, organizamos o trabalho em quatro secções principais: revisão de literatura, metodologia, resultados e discussão/conclusões.

Na revisão de literatura, como sustentáculo das relações empíricas estabelecidas entre variáveis, são descritas as relações entre as variáveis macroeconómicas e o empreendedorismo. A metodologia pretende descrever o desenho de investigação, particularmente os aspetos relacionados com a amostragem, a análise de dados, o instrumento utilizado e os procedimentos de investigação. Na secção posterior são descritos, objetivamente, os resultados tal como se nos apresentam. O trabalho termina com a secção discussão/conclusões, a qual tem como objetivo discutir o trabalho como um todo – à luz da revisão de literatura são interpretados os resultados apurados e retiradas as principais conclusões – e antever algumas implicações e limitações que decorrem do mesmo.

**Gonçalo Rodrigues Brás**
goncalo.bras@sseriga.edu
Doutorando em Gestão de Empresas, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia. Bolseiro de Investigação, Stockholm School of Economics in Riga, Business and Management Department, Str_lnieku iela 4A, R_ga, LV-1010 Letónia.
*PhD candidate in Business Management, University of Coimbra, Faculty of Economics. Visiting Researcher Scholar, Stockholm School of Economics in Riga, Business and Management Department, Str_lnieku iela 4A, R_ga, LV-1010 Latvia.*
Cursando el Doctorado en Administración de Empresas, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia. Investigador becado Stockholm School of Economics in Riga, Business and Management Department, Strëlnieku iela 4A, Rïga, LV-1010 Letónia.

**Elias Soukiazis**
elias@fe.uc.pt
Doutorado em Economia, Universidade de Kent (Reino Unido). Professor com Agregação, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Investigador do Grupo de Estudos Monetários e Financeiros (GEMF), 3004-512 Coimbra, Portugal.
*PhD in Economics, University of Kent, United Kingdom. Professor, University of Coimbra, Faculty of Economics, Researcher in Group for Monetary and Financial Studies (GEMF), 3004-512 Coimbra, Portugal.*
Doctorado en Economía, Universidad de Kent (Reino Unido). Profesor adjunto, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Investigador del Grupo de Estudos Monetários e Financeiros (GEMF), 3004-512 Coimbra, Portugal.

Recebido em abril de 2015 e aceite em novembro de 2015.
*Received in April 2015 and accepted in November 2015.*
Recibido en abril de 2015 y aceptado en noviembre de 2015.

## Revisão de literatura

A evolução da dinâmica empreendedora, em Portugal ou noutro qualquer país, poderá ser explicada à luz do comportamento de diversas variáveis. Conforme referido por Acs e Stough (2008), as políticas públicas seguidas num determinado país influenciam diretamente a sua atividade empreendedora.

Fatores como a tributação, a regulação do mercado de trabalho, a educação, a inovação, o acesso a financiamento e a burocracia, entre outros, são recorrentemente citados como instrumentos que, direta ou indiretamente, os Estados dispõem para aumentar a sua atratividade e, por inerência, para fomento da dinâmica empresarial interna. Audretsch *et al.* (2007) e Acs e Stough (2008) nos seus trabalhos académicos enfatizam a relevância que as políticas públicas têm na atividade empreendedora das nações, designadamente na forma como gerem os fatores referidos. Contudo, se o nível de desenvolvimento económico de um país é um fator importante na explicação da sua atividade empreendedora (Wennekers *et al.*, 2008), é natural que, por exemplo, fatores passíveis de influenciar a atividade empreendedora de um país desenvolvido não tenham qualquer influência na atividade empreendedora de países em vias de desenvolvimento e vice-versa.

**Os fatores que afetam o nível de empreendedorismo das economias são diferentes entre os países desenvolvidos e os países em vias de desenvolvimento. Nos desenvolvidos existe maior influência de fatores como a imigração, as taxas históricas de crescimento e a educação, enquanto nos outros sobressai a dimensão da economia informal.**

De facto, tal como concluem Reynolds *et al.* (2003), os fatores que afetam o nível de empreendedorismo das economias são diferentes entre os países desenvolvidos e os países em vias de desenvolvimento. De acordo com os autores, nos países desenvolvidos existe maior influência de fatores como a imigração, as taxas históricas de crescimento e a educação, enquanto nos países em vias de desenvolvimento sobressai a dimensão da economia informal.

Por seu turno, autores como Mata (1996) e Ilmakunnas e Topi (1999) discorrem especificamente sobre a influência dos fatores macroeconómicos no nascimento de empresas num dado país ou região, sendo que o primeiro autor enfatiza a importância da procura agregada e do produto interno bruto (PIB) no nascimento de novas empresas e os restantes autores destacam o crescimento da indústria, o desemprego, a taxa de juro, o acesso ao crédito e o PIB como fatores macroeconómicos que influenciam o nascimento de empresas. Numa outra aceção, as teorias do crescimento endógeno (Nelson e Phelps, 1966; Lucas, 1988; Romer, 1986) referem a influência crítica do capital humano e da inovação tecnológica como fatores decisivos para o crescimento económico e, por inerência, para a criação de empresas.

A nível económico, os diferentes níveis de atividade empreendedora das nações não podem ser dissociados dos estádios de desenvolvimento das economias em causa (Freytag e Thurik, 2007), pelo que se afiguram determinantes para a explicação da atividade empreendedora (Carree *et al.*, 2007).

Segundo Galindo e Méndez (2014), assiste-se a uma maior dinâmica da atividade empreendedora em períodos de crescimento económico, em consonância com a perceção manifesta de novas oportunidades nesses períodos. Da mesma forma que, em sentido inverso, Naudé e MacGee (2009) argumentam que a recessão e desaceleração do crescimento nas economias desenvolvidas reduzem oportunidades, dando origem a um aumento da taxa de insucesso empresarial e dando azo a que menos iniciativas empresariais se concretizem neste período.

Se temos como assente que uma parte importante do pensamento keynesiano diz respeito à relevância do papel das expectativas na tomada de decisões, especificamente no âmbito do empreendedorismo e em contexto de crise, Marcua *et al.* (2012) afirmam que os fatores psicológicos afetam significativamente a tendência empreendedora do indivíduo, sendo, inclusivamente, mais relevantes do que o capital inicial necessário para abertura de um novo negócio. Esta explanação sugere a existência de uma relação direta

entre a atividade empreendedora e o crescimento económico.

Contudo, a relação entre a atividade empreendedora e o crescimento económico parece observar comportamentos díspares de estudo para estudo. Se, por um lado, alguns autores relatam uma relação inversa entre o PIB *per capita* e a atividade empreendedora (Stel *et al.*, 2005), outros autores verificam parcialmente esta relação ao descreverem uma curva convexa (Acs *et al.*, 1994) e outros ainda descrevem uma relação direta entre as variáveis (Baba, 2011).

De facto, conforme sugerido por Acs e Szerb (2007), regista-se uma relação direta entre a atividade empreendedora e o crescimento económico nos países desenvolvidos e uma relação inversa entre as duas variáveis nos países em vias de desenvolvimento.

**Regista-se uma relação direta entre a atividade empreendedora e o crescimento económico nos países desenvolvidos e uma relação inversa entre as duas variáveis nos países em vias de desenvolvimento.**

Se a atividade económica condiciona a dinâmica empreendedora de um país, o financiamento da economia e as condições em que este assenta têm particular efeito na entrada e saída de empresas no mercado (Ilmakunnas e Topi, 1999). Neste contexto, a oferta de crédito na economia assim como a taxa de juro real têm efeitos efetivos no fluxo de entrada e saída de empresas no mercado (Kashyap e Stein, 1994), podendo funcionar, em conjunto com outras condicionantes do sistema financeiro, como entrave ao desenvolvimento da atividade empreendedora (Nawaser *et al.*, 2011).

Independentemente do crescimento da economia e da política de financiamento que lhe subjaz, a forma como a economia local se relaciona com agentes externos poderá também condicionar a atividade empreendedora do país. Na verdade, Borensztein *et al.* (1998) sugerem que o investimento direto estrangeiro (IDE) poderá ter um contributo positivo para o crescimento económico do país de destino, caso este possua um *stock* de capital humano capaz de absorver potenciais avanços tecnológicos decorrentes desse IDE. Nesta senda, de forma mais específica, Ayyagari e Kosova (2010) argumentam que o IDE fomenta o aparecimento de novas empresas com génese no mercado doméstico, contribuindo favoravelmente para a atividade empreendedora. Por seu lado, a transferência de conhecimento, inerente ao IDE, poderá encerrar um papel importante na atividade empreendedora do país de destino (Acs *et al.*, 2007) que culmina com o nascimento de novas empresas, elas próprias geradoras de crescimento económico (Young *et al.*, 1994).

Inclusivamente, os resultados obtidos por Borensztein *et al.* (1998) demonstram que o IDE poderá ter um efeito mais pronunciado no crescimento económico de um país do que o seu investimento doméstico, da mesma forma que, numa ótica de *crowding-out*, o aumento do IDE poderá fazer recuar o investimento doméstico (Munemo, 2014).

A este propósito, na órbita do investimento público ou privado, também o efeito de *crowding-out* se poderá verificar, na medida em que o aumento do investimento público poderá suscitar a diminuição do investimento privado, tal como sugerido por Wai e Wong (1982). Todavia, apesar de existirem referenciados na literatura muitos exemplos de *crowding-in*, o estudo de Erden e Holcombe (2005) verifica o efeito *crowding-out* em países desenvolvidos e o efeito *crowding-in* em países em vias de desenvolvimento.

Posto isto, a verificação do efeito *crowding-out* em Portugal, implicará que o investimento público seja prejudicial ao investimento privado e, por inerência, ao empreendedorismo. Dito de outra forma, menos Estado trará mais oportunidades para o setor privado e suscitará um incremento da atividade empreendedora (Bjørnskov e Foss, 2008).

Relativamente ao mercado de trabalho, a relação entre desemprego e atividade empreendedora parece algo ambígua (Baptista e Preto, 2007). Se, por um lado, o aumento do desemprego poderá servir de estímulo, enquanto à criação de novos negócios (Reynolds *et al.*, 1995), por outro lado, o próprio desemprego poderá condicionar a atividade empreendedora (Audretsch *et al.*, 2006), ainda que Portugal, comparativamente com outros países da

OCDE, seja visto como um *outlier* na relação entre empreendedorismo e desemprego (Baptista e Thurik, 2007).

Nesta senda, alguns estudos empíricos (Røed e Skogstrøm, 2014; von Greiff, 2009) vêm demonstrando que indivíduos desempregados têm uma probabilidade muito maior de começar um novo negócio do que os que têm um emprego, tendo-se verificado em Portugal que o aumento do desemprego contribui para o aumento da atividade empreendedora em períodos subsequentes (Baptista e Preto, 2007) – designado movimento *push* do desemprego face ao empreendedorismo. Como tal, a geração de emprego poderá condicionar a criação subsequente de novos negócios e o empreendedorismo devido à satisfação prévia da necessidade de subsistência pela conquista de um posto de trabalho.

**À luz da teoria do crescimento, a educação e a inovação poderão constituir duas dessas variáveis na explicação do fenómeno empreendedor. A educação ajuda os empreendedores, na medida em que níveis mais elevados conduzem a taxas de sucesso de criação de novas empresas e de crescimento mais elevadas.**

Um outro fator, suscetível de influenciar a atividade empreendedora, prende-se com o nível tributário em vigor em determinado país. Como tal, segundo Baliamoune-Lutz e Garello (2014, p. 166), «uma nova ou mais elevada carga fiscal pode constituir um impedimento para o empreendedorismo, o crescimento, o emprego e para a receita fiscal». De facto, conforme descrito por Djankov *et al.* (2010), a taxa efetiva de imposto sobre as pessoas coletivas (entre nós, vulgo IRC) tem um impacto largamente adverso para a atividade empreendedora, bem como para o investimento e para o IDE.

A natureza pecuniária das variáveis citadas até aqui salta à vista. Porém, o empreendedorismo, entendido como um processo dinâmico de visão, mudança e criação (Kuratko, 2013), pode ser influenciado por outras variáveis (não pecuniárias) passíveis de contribuir para o processo descrito.

À luz da teoria do crescimento endógeno (Lucas, 1988; Romer, 1986), a educação e a inovação poderão constituir duas dessas variáveis na explicação do fenómeno empreendedor. Conforme mencionado por Lee e Rogoff (1997, p. 99) «a educação ajuda os empreendedores», na medida em que, segundo Robinson e Sexton (1994), níveis mais elevados de educação conduzem a taxas de sucesso de criação de novas empresas e de crescimento mais elevadas.

## Metodologia

Os aspetos metodológicos que se seguem visam descrever o processo de investigação, o qual tem como objetivo perceber, numa ótica exploratória, a influência de variáveis macroeconómicas na atividade empreendedora em Portugal, global e setorialmente.

Para cumprimento deste objetivo, foram especificados três modelos de séries temporais. De seguida, importa analisar quais as variáveis passíveis de integrar cada um destes modelos, quais os procedimentos metodológicos adotados e qual a especificação dos modelos em causa.

### Mensuração da atividade empreendedora

A insuficiência de dados do GEM para a elaboração de uma série temporal mais extensa requereu algum cuidado prévio, sustentado pela análise demográfica de empresas no nosso país, na escolha de uma variável passível de mensurar a atividade empreendedora em Portugal.

Com efeito, tal como defende a abordagem preconizada pela OCDE (2014), a análise ao empreendedorismo não se deve focar apenas na utilização do indicador «criação de novas empresas», ou em qualquer outra medida singular, mas antes pela dinâmica que o fenómeno empreendedor exerce sobre a economia. Como tal, a combinação relativa de duas variáveis sugeridas pela OCDE (criação de novas empresas e empresas objeto de dissolução), ultrapassando a barreira referida por Fooladi e Kayhani (2003) de que a saída de empresas do mercado nunca é considerada na mensuração da atividade empreendedora, permite, numa ótica schumpeteriana, avaliar o saldo da atividade empreendedora num determinado ano.

Isto é, utilizando os dados fornecidos pelo INE, propomos

um rácio entre a criação de novas empresas e empresas objeto de dissolução em determinado ano, que nos permita concluir sobre o número médio de empresas criadas anualmente por cada empresa objeto de dissolução. Se, por exemplo, em determinado ano, se verificar um rácio igual a 3, tal significará, objetivamente, que foram criadas 3 novas empresas por cada empresa que saiu do mercado no ano em causa (em média). Em alusão ao processo de «destruição criativa» referido por Schumpeter, tal indicador, em detrimento da utilização de outros indicadores (criação de novas empresas ou criação líquida de novas empresas), permite-nos ter a perceção da dinâmica e regeneração empresarial vigente no nosso país, constituindo um indicador válido na mensuração da atividade empreendedora nacional.

**Propõe-se um rácio entre a criação de novas empresas e empresas objeto de dissolução em determinado ano, que permita concluir sobre o número médio de empresas criadas anualmente por cada empresa objeto de dissolução.**

Uma vez que, para além de dados globais referentes a toda a economia portuguesa, existem dados setoriais sobre a indústria e o setor de serviços, é possível diferenciar a atividade empreendedora global, da atividade empreendedora na indústria e da atividade empreendedora no setor de serviços. Como tal, com base nos dados disponibilizados pelo INE, é criado o rácio de empreendedorismo global (REG), o rácio de empreendedorismo na indústria (REI) e o rácio de empreendedorismo no setor de serviços (RES).

**Variáveis explicativas de controlo**

A já referida multidisciplinaridade do conceito de empreendedorismo supõe a integração de diversos determinantes passíveis de o poderem explicar.

Neste sentido, apesar da insuficiência de dados para a inclusão de variáveis institucionais numa série temporal alargada, dada a natureza exploratória da investigação, testaram-se diversas variáveis macroeconómicas para explicar a atividade empreendedora em Portugal entre 1986 e 2012 – observe-se a Tabela 1, p. 19.

## Procedimentos

Para a modelização, optou-se pelo método de regressão *Stepwise*, o qual pressupõe um processo de ajustamento sequencial através de iterações sucessivas, confirmadas em cada momento pelo teste de significância parcial (*nested model test*) para cada uma das variáveis explicativas. Dada a extensão das variáveis a estudar, optou-se pela modalidade *backward*, ou seja, optou-se pela inclusão de todas as variáveis explicativas já referidas de modo a ser feita a sua eliminação sequencial quando, através do teste *F*, se verifique a ausência de significância estatística na explicação das variáveis dependentes de cada um dos modelos.

Com efeito, após a eliminação de algumas das variáveis independentes (ou explicativas) de controlo, prefiguram-se para Portugal três modelos que visam testar o impacto das variáveis macroeconómicas na atividade empreendedora, em termos globais (Modelo 1) e setorialmente (Modelos 1 e 2).

## Especificação dos modelos a estimar

Com base na seleção das variáveis explicativas pela metodologia descrita, procede-se à especificação de um conjunto de modelos que nos permitem assegurar, do ponto de vista estatístico, resultados robustos com vista à extração de conclusões tão válidas quanto possível.

A estimação dos modelos assume uma especificação lin-lin entre variáveis expressas em primeiras diferenças. Como tal, as estimações efetuadas permitem-nos concluir, em termos absolutos, entre 1986 e 2012, o impacto de incremento absoluto dos regressores (ou variáveis explicativas) no incremento absoluto da atividade empreendedora: global (REG – modelo 1), na indústria (REI – modelo 2) e no setor de serviços (RES – modelo 3).

Relativamente ao Modelo 1, no que respeita à relação com a variável de medida do empreendedorismo (REG), esperam-se relações inversas com o RE (Rendimentos do

Tabela 1
Variáveis explicativas de controlo

| Variáveis e acrónimo | Fonte |
|---|---|
| Emprego – E | AMECO |
| Desemprego – D | |
| Taxa de juro real curto prazo – TJRctpz | |
| Taxa de juro real longo prazo – TJRlgpz | |
| Balança comercial – BC | |
| Consumo – C | |
| PIB a preços constantes de 2005 – PIB | |
| Rendimento nacional bruto – RNB | |
| Exportações – Exp | |
| Importações – Imp | |
| Rácio exportações/importações – RE/I | |
| Gastos Estado em termos reais – GE | |
| Rendimentos Estado (Impostos + SSocial) – RE | |
| Investimento público preços correntes – Ipub | |
| Investimento privado preços correntes – Ipriv | |
| Investimento total preços constantes – Itot | |
| Compensação real por empregado – CRE | |
| Poupança líquida total – PLT | |
| Poupança líquida estado – PE | |
| Poupança líquida privada – PP | |
| Taxa de inflação – Inf | INE, PORDATA |
| Emprego s. secundário – ESsec | |
| Emprego s. terciário – ESsec | |
| Emprego a tempo parcial – ETP | |
| Investimento em I&D setor privado – II&D | OCDE |
| Nº de pessoas afetas a I&D – PI&D | |
| Educação (Taxa de escolarização-ensino secundário) – Educ | DGEEC/MEC; INE, PORDATA |
| Investimento Direto Estrangeiro – IDE | UNCTAD |
| Receitas de imposto em % do PIB – RI_PIB | INE–BP, DGO/MEF, PORDATA |

*Fonte: AMECO, INE, PORDATA, DGEEC/MEC, OCDE, UNCTAD, Banco de Portugal.*

Estado), Ipub (Investimento Público), ESsec (Emprego no setor secundário) e ETP (Emprego a tempo parcial) e uma relação direta com o PIB, como foi sugerido pela revisão de literatura explícita na secção anterior.

Modelo 1:

$$\Delta REG_t = a_0 + a_1 \Delta RE_t + a_2 \Delta Ipub_t + a_3 \Delta ESsec_t + a_4 \Delta ETP_t + a_5 \Delta PIB_t + \Delta u_{1t}$$

Onde Δ é o operador da 1.ª diferença

Relativamente ao Modelo 2, no que respeita à relação com a variável de medida do empreendedorismo na indústria (REI), esperam-se relações inversas com o GE (Gastos do Estado), TJRlg pz (Taxas de juro de longo prazo), CRE (Compensação real por empregado) e E (Emprego) e relações diretas com o Itot (Investimento total), Educ (Taxa de escolarização do ensino secundário) e RNB (Rendimento Nacional Bruto). Estas relações foram analisadas na secção anterior – revisão de literatura.

Modelo 2:

$$\Delta REI_t = b_0 + b_1\Delta GE_t + b_2\Delta Itot_t + b_3\Delta Educ_t + b_4\Delta CRE_t + b_5\Delta TJRlg\ pz_t + b_6\Delta RNB_t + b_7\Delta E_t + \Delta u_{2t}$$

Relativamente ao Modelo 3, no que respeita à relação com a variável de medida do empreendedorismo no setor de serviços (RES), esperam-se relações inversas com o RE (Rendimentos do Estado), Ipub (Investimento Público), ESsec (Emprego no setor secundário), GE (Gastos do Estado) e RI_PIB (Receitas de impostos em % do PIB) e uma relação direta com o PIB, efeitos explicados na revisão da literatura.

Modelo 3:

$$\Delta RES_t = \gamma_0 + \gamma_1\Delta RE_t + \gamma_2\Delta Ipub_t + \gamma_3\Delta ESsec_t + \gamma_4\Delta PIB_t + \gamma_5\Delta GE_t + \gamma_6\Delta(RI_PIB)_t + \Delta u_{3t}$$

Os modelos referidos permitem, global e setorialmente, explicar o incremento absoluto da atividade empreendedora em Portugal através do incremento absoluto, ocorrido no mesmo período, dos seus diversos determinantes ou variáveis explicativas.

## Resultados

Face à identificação dos modelos referidos (1, 2 e 3), após estimação, apuraram-se os seguintes resultados (Tabela 2, p. 21).

Antes de mais, importa referir que, em face dos níveis de significância estatística e dos testes de diagnóstico (heteroscedasticidade, autocorrelação e especificação), os resultados obtidos são satisfatórios e permitem validar o conjunto de inferências que se seguem no imediato.

Através da leitura da Tabela 2, no que respeita ao Modelo 1, podemos retirar diversas conclusões.

Face à atividade empreendedora global em Portugal, verificam-se relações inversas com os rendimentos do Estado, o investimento público e o emprego e uma relação direta com o PIB.

**O impacto do incremento de uma unidade no PIB é de 0,932 unidades na variação do rácio de empreendedorismo global (REG) no nosso país. Em sentido inverso, é possível constatar que, perante um aumento de uma unidade no incremento dos rendimentos do Estado (proveniente de impostos e segurança social) ou do investimento público em Portugal, estima-se, respetivamente, uma diminuição de 0,376 ou de 1,830 unidades na variação REG no nosso país.**

De facto, evidências empíricas resultantes da estimação efetuada no Modelo 1 demonstram que o impacto do incremento de uma unidade no PIB é de 0,932 unidades na variação do rácio de empreendedorismo global (REG) no nosso país. Com efeito, confirma-se a expectativa inicial da verificação de uma relação direta entre as variáveis, na medida em que um clima de crescimento económico é propício ao empreendedorismo.

Em sentido inverso, é possível constatar que, perante um aumento de uma unidade no incremento dos rendimentos do Estado (proveniente de impostos e segurança social) ou do investimento público em Portugal, estima-se, respetivamente, uma diminuição de 0,376 ou de 1,830 unidades na variação REG no nosso país. Esta constatação verifica a expectativa inicial de uma relação inversa entre a arrecadação de impostos (rendimentos do Estado provenientes de impostos e segurança social) e o empreendedorismo e a relação inversa entre o investimento público e o empreendedorismo, numa ótica de *crowding-out* (mais Estado menor participação privada na economia).

Por sua vez, se nos determos sobre a relação entre o mercado de trabalho e o empreendedorismo, os resultados confirmam a relação inversa, inicialmente esperada, entre

## Tabela 2
## O empreendedorismo em Portugal e os seus determinantes

| Variáveis | **Rácio Empreendedorismo Global (Modelo 1)** | **Rácio Empreendedorismo Indústria (Modelo 2)** | **Rácio Empreendedorismo Serviços (Modelo 3)** |
|---|---|---|---|
| Constante | -1.63679*** (0.0006) | 2.60159* (0.0531) | -2.56053*** (1.07e-05) |
| Rendimentos do Estado (Impostos e S.Social) – RE | -0.376194** (0.0278) | ----- | -0.599945*** (0.0033) |
| Investimento Público - IPub | -1.82959*** (0.0001) | ----- | -2.62366*** (3.44e-05) |
| Emprego setor secundário – ESsec | -0.0215489*** (5.37e-05) | ----- | -0.0286053*** (6.36e-07) |
| Emprego a tempo parcial – ETP | -0.0298740*** (0.0052) | ----- | ----- |
| PIB p.constantes de 2005 – PIB | 0.932052*** (6.14e-07) | ----- | 0.818483*** (9.88e-06) |
| Gastos do Estado em termos reais – GE | ----- | -1.30379*** (0.0031) | 0.457733*** (0.0003) |
| Investimento total – ITot | ----- | -3.04762*** (0.0045) | ----- |
| Educação – Educ | ----- | 0.802884*** (0.0096) | ----- |
| Compensação real por empregado (definição da AMECO) – CRE | ----- | 2.27976*** (0.0013) | ----- |
| Taxa de juro real – TJRlgpz | ----- | -0.668158** (0.0410) | ----- |
| Rendimento nacional bruto – RNB | ----- | 1.47278*** (0.0028) | ----- |
| Emprego (total) – E | ----- | 0.0515036*** (0.0066) | ----- |
| Receitas de imposto em % PIB (Carga Fiscal, segundo a OCDE) – RI_PIB | ----- | ----- | 1.14505*** (0.0049) |
| $R^2$ | 0.76 | 0.75 | 0.81 |
| Heteroscedasticidade (Teste de White) | P(Chi-square(20) = 25.304718) (0.190021) | P(Chi-square(14) =13.0346 (0.523801) | P(Chi-square(12) =9.289503) (0.678024) |
| Autocorrelação dos erros(LMF) | F(1,20) = 2.675154, (0.118) | F(1,18) > 0.300968) (0.59) | F(1,19) = 0.465916) (0.503) |
| Especificação (T. RESET) | F(2,19) = 0.924215, (0.414) | F(2,17) =0.369708) (0.696) | F(2,18) =0.501938) (0.614) |

*Fonte: Elaborado pelos autores.*

*Notas: números entre parêntesis representam os* p-values;
****, **, * indica a significância estatística do coeficiente ao nível de 1%, 5% e 10%, respetivamente; Todos os VIF's< 10, não indicando colinearidade.*

emprego e empreendedorismo. Isto é, o aumento do emprego contribui para uma diminuição da atividade empreendedora em Portugal. Neste domínio, o resultado da estimação do Modelo 1 permite-nos aferir o impacto negativo do emprego no empreendedorismo, verificando-se a reação negativa de 0,022 e 0,030 unidades do REG em Portugal perante o aumento de uma unidade no incremento das variáveis «emprego setor secundário» e «emprego a tempo parcial», respetivamente.

Já no que respeita ao Modelo 2, cujos resultados estão registados na Tabela 2, podemos concluir quais os determinantes, estatisticamente significativos, do rácio de empreendedorismo na indústria (REI). Neste caso particular, estima-se uma relação inversa entre o REI e os gastos do Estado em termos reais, o investimento total e a taxa de juro real; e uma relação direta entre o REI e a educação, o RNB e o emprego.

Relativamente ao Modelo 3, a estimação reflete uma relação inversa entre o rácio de empreendedorismo no setor de serviços (RES) e os rendimentos do Estado, o investimento público e o emprego no setor secundário; e uma relação direta entre o RES e o PIB, os gastos do Estado em termos reais e a carga fiscal (receita de imposto em % do PIB).

## Discussão/conclusões

O estudo exploratório dos determinantes da atividade empreendedora em Portugal – não sendo de todo expectável do conjunto de variáveis testadas quais as que teriam significância estatística na explicação da atividade empreendedora no nosso país – mostra que a grande maioria dos coeficientes apresenta os sinais inicialmente esperados. À margem desta constatação, conclui-se que os fatores determinantes do empreendedorismo na indústria são bastante diferentes dos fatores determinantes do empreendedorismo no setor de serviços ou, conforme visível no caso da variável «gastos do Estado em termos reais», os seus coeficientes observam sinais diferentes.

No que respeita ao REG, todos os coeficientes apresentam os sinais inicialmente esperados, sendo observada uma relação inversa com a receita fiscal, o investimento público e o emprego (no setor secundário e a tempo parcial) e uma relação direta com o PIB.

Uma vez que a tributação pode afetar a escolha de se iniciar um negócio (de Mooij, 2007), sendo a receita fiscal a medida dos tributos arrecadados pelo Estado, apesar de desconhecermos a sua composição (impostos das pessoas individuais e coletivas e segurança social), a relação inversa confirma o referencial teórico. A relação inversa entre investimento público e empreendedorismo em Portugal confirma ainda o efeito *crowding-out*, isto é, mais investimento público faz contrair o investimento privado (Wai e Wong, 1982) e, por inerência, a atividade empreendedora. Confirma-se também a relação inversa entre emprego e empreendedorismo, na medida em que uma pessoa com emprego tem uma probabilidade menor de iniciar um novo negócio do que as pessoas que estão no desemprego (Røed e Skogstrøm, 2014; von Greiff, 2009; Andersson e Wadensjo, 2007).

E, por fim, a relação direta entre o PIB e o empreendedorismo sugere, tal como defendem Galindo e Méndez (2014), que se assiste a uma maior dinâmica da atividade empreendedora (no caso em Portugal) nos períodos de crescimento económico, em consonância com a perceção manifesta de novas oportunidades nesses períodos.

**Se a despesa pública compreende despesas correntes e despesas de capital (investimento público), os resultados sugerem que, apesar do efeito negativo do investimento público no RES (efeito «crowding-out»), esse efeito é compensado, mais que proporcionalmente, pelo efeito positivo que a despesa corrente encerra sobre o RES (efeito «crowding-in»), resultando na relação direta entre despesa pública e empreendedorismo.**

As relações descritas relativamente ao REG adequam-se também ao RES, pois as variáveis (com exceção do emprego a tempo parcial devido à ausência de significância estatística) observam o mesmo comportamento. Contudo, devemos fazer duas ressalvas: (i) o facto de, cumulativamente, se observar uma relação inversa entre o RES e o investimento público (efeito *crowding-out*) e uma

relação direta, não expectável, entre o RES e os gastos do Estado (*efeito crowding-in*) e (ii) o facto de, cumulativamente, se verificar uma relação inversa entre o RES e a receita fiscal e uma relação direta não expectável entre o RES e a carga fiscal.

A primeira ressalva é explicada pela composição da despesa pública ou gastos do Estado. Se a despesa pública compreende despesas correntes e despesas de capital (investimento público), os resultados sugerem que, apesar do efeito negativo do investimento público no RES (efeito *crowding-out*), esse efeito é compensado, mais que proporcionalmente, pelo efeito positivo que a despesa corrente encerra sobre o RES (efeito *crowding-in*), resultando na relação direta entre despesa pública e empreendedorismo.

Especificidades próprias do nosso país, nas quais os gastos do Estado podem justificar o aumento da atividade empreendedora no setor de serviços, podem ajudar a explicar a relação direta e o efeito *crowding-in* anunciado. Alguns exemplos, tipicamente com efeito no setor de serviços, são a constituição de Parcerias Público-Privadas, a transferência de dinheiros públicos para o setor financeiro, bem como a subsidiação de postos de trabalho e de estágios para jovens licenciados.

Apesar da justificação deste efeito *crowding-in* encerrar um potencial tópico de investigação futura, poderíamos também aqui ressaltar o papel do Estado enquanto elemento de dinamização económica (Miller e Holmes, 2012), o que poderá encontrar possível justificação, numa perspetiva de complementaridade e de criação de melhores condições às empresas, por exemplo, no contributo público para a diminuição dos custos de contexto empresariais.

A segunda ressalva prende-se com a relação direta não expectável entre a carga fiscal e o RES, apesar de se verificar uma relação inversa expectável entre a receita fiscal e o RES. Aparentemente, parece existir um paradoxo, mas que, de facto, não o é. A carga fiscal, quando excessiva, pode ser prejudicial para a receita fiscal. Conforme referido por Baliamoune-Lutz e Garello (2014, p. 166) «uma nova ou mais elevada carga fiscal pode constituir um impedimento para o empreendedorismo, o crescimento, o emprego e para a receita fiscal». Isto é, apesar de não haver justificação para a relação direta entre a carga fiscal e o RES, as duas relações (carga fiscal e receita fiscal) com o RES podem não ser conflituantes.

Quanto ao REI, observa uma relação inversa face à despesa pública (gastos do Estado), face ao investimento total (não expectável) e face à taxa de juro real de longo prazo, porquanto verifica uma relação direta com a educação, a compensação real por empregado (não expectável), o rendimento nacional bruto (RNB) e o emprego (não expectável).

A este respeito, contrariamente ao efeito *crowding-in* entre a despesa pública e o RES, verifica-se o efeito *crowding-out*, pela relação inversa entre a despesa pública e o REI, sendo confirmado o impacto negativo da taxa de juro real de longo prazo à entrada de novas empresas (Kashyap e Stein, 1994) e ao empreendedorismo (Nawaser *et al.*, 2011) no setor industrial.

A relação direta entre a variável educação e o REI confirma o contributo positivo da educação para o empreendedorismo no setor industrial, seguindo a máxima de Lee e Rogoff (1997, p. 99) de que «a educação ajuda os empreendedores», na medida em que níveis mais elevados de educação conduzem a taxas de sucesso de criação de novas empresas e de crescimento mais elevadas (Robinson e Sexton, 1994).

O facto de a principal diferença entre o RNB e o PIB residir na contabilização dos resultados do IDE[1], não observando o IDE significância estatística para a explicação do REI, a justificação para a relação direta entre o RNB e o REI é análoga à do PIB. Como tal, assiste-se a uma maior dinâmica da atividade empreendedora (no caso em Portugal) nos períodos de crescimento económico, em consonância com a perceção manifesta de novas oportunidades nesses períodos (Galindo e Méndez, 2014).

No que respeita às variáveis com comportamento inesperado face ao REI, por exemplo no que toca à compensação real por empregado, seria de esperar um efeito negativo na atividade empreendedora, uma vez que, segundo Naudé e Havenga (2005), salários mais elevados podem aumentar o custo de oportunidade de autoemprego, contribuindo para desencorajar o empreendedorismo.

No que respeita às dificuldades na redação do trabalho

agora findo, devemos salientar as limitações decorrentes da disponibilidade de dados para trabalhar, a pluralidade de indicadores passíveis de medir a atividade empreendedora no nosso país e a restrição do âmbito do estudo a um nível macro (país), ignorando o nível micro (empresas) designado por *corporate entrepreneurship* ou *intrapreneurship*. ■

## Nota

1. O PIB mede a riqueza obtida dentro do território português (quer por residentes quer por não residentes), enquanto o rendimento nacional bruto (RNB) se concentra nos resultados registados (em Portugal ou no estrangeiro) pelos agentes que vivem efetivamente em Portugal. Os rendimentos obtidos por uma multinacional estrangeira, por via de um investimento direto que tenha sido realizado em Portugal, são contabilizados no cálculo do PIB mas não no rendimento nacional.

## Referências bibliográficas


ACS, Z.; AUDRETSCH, D. B. e EVANS, D. S. (1994), «Why Does the Self-Employment Rate Vary Across Countries and Over Time?». CEPR, *Working Paper* n.º 871.

ACS, Z. J.; O'GORMAN, C.; SZERB, L. e TERJESEN, S. (2007), «Could the Irish miracle be repeated in Hungary?». *Small Business Economics*, vol. 28(2-3), pp. 123-142.

ACS, Z. J. e STOUGH, R. R. (2008), «Introduction to public policy in an entrepreneurial society». **Public Policy in an Entrepreneurial Economy**. Springer, Nova Iorque, pp. 1-22.

ACS, Z. J. e SZERB, L. (2007), «Entrepreneurship, economic growth and public policy». *Small Business Economics,* vol. 28(2-3), pp. 109-122.

ANDERSSON, P. e WADENSJO, E. (2007), «Do the unemployed become successful entrepreneurs?». *International Journal of Manpower*, vol. 28(7), pp. 604-626.

AUDRETSCH, D. B.; GRILO, I. e THURIK, A. R. (2007), «Explaining entrepreneurship and the role of policy: A framework». **Handbook of Research on Entrepreneurship Policy**. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 1-17.

AUDRETSCH, D. B.; KEILBACH, M. C. e LEHMANN, E. E. (2006), **Entrepreneurship and Economic Growth**. Oxford University Press, Nova Iorque.

AYYAGARI, M. e KOSOVA, R. (2010), «Does FDI facilitate domestic entry? Evidence from the Czech Republic». *Review of International Economics*, vol. 18(1), pp. 14-29.

BABA, S. (2011), «A Comparative Study on Income Inequality, and the Entrepreneurial Activity». *Bulletin of Business, Working Paper* n.º 8.

BALIAMOUNE-LUTZ, M. e GARELLO, P. (2014), «Tax structure and entrepreneurship». *Small Business Economics*, vol. 42(1), pp. 165--190.

BAPTISTA, R. e PRETO, M. T. (2007), «The dynamics of causality between entrepreneurship and unemployment». *International Journal of Technology, Policy and Management*, vol. 7(3), pp. 215--224.

BAPTISTA, R. e THURIK, A. R. (2007), «The relationship between entrepreneurship and unemployment: Is Portugal an outlier?». *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 74(1), pp. 75-89.

BJØRNSKOV, C. e FOSS, N. J. (2008), «Economic freedom and entrepreneurial activity: Some cross-country evidence». *Public Choice*, vol. 134(3-4), pp. 307-328.

BORENSZTEIN, E.; DE GREGORIO, J. e LEE, J. W. (1998), «How does foreign direct investment affect economic growth?». *Journal of International Economics*, vol. 45(1), pp. 115-135.

CARREE, M.; STEL, A. V.; THURIK, A. R. e WENNEKERS, S. (2007), «The relationship between economic development and business ownership revisited». *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19(3), pp. 281-291.

DE MOOIJ, R. (2007), «Corporate Tax Policy, Entrepreneurship and Incorporation in the EU». Cesifo, *Working Paper* n.º 1883.

DJANKOV, S.; GANSER, T.; MCLIESH, C.; RAMALHO, R. e SHLEIFER, A. (2010), «The effect of corporate taxes on investment and entrepreneurship». *American Economic Journal: Macroeconomics*, vol. 2(3), pp. 31-64.

ERDEN, L. e HOLCOMBE, R. G. (2005), «The effects of public investment on private investment in developing economies». *Public Finance Review*, vol. 33(5), pp. 575-602.

FOOLADI, I. J. e KAYHANI, N. K. (2003), «Is entrepreneurship only about entering a new business». *The Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures*, vol. 8(2), pp. 1-11.

FREYTAG, A. e THURIK, R. (2007), «Entrepreneurship and its determinants in a cross-country setting». *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 17(2), pp. 117-131.

GALINDO, M.-Á. e MÉNDEZ, M. T. (2014), «Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work?». *Journal of Business Research*, vol. 67(5), pp. 825-829.

ILMAKUNNAS, P. e TOPI, J. (1999), «Microeconomic and macroeconomic influences on entry and exit of firms». *Review of Industrial Organization*, vol. 15(3), pp. 283-301.

KASHYAP, A. K. e STEIN, J. C. (1994), «Monetary policy and bank lending». *In* N. G. Mankiw (E.), **Monetary Policy**. University of Chicago Press, Chicago, pp. 221-256.

KURATKO, D. F. (2013), **Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice**. Cengage Learning.

LEE, M. S. e ROGOFF, E. G. (1997), «A dual path model of education effects on entrepreneurship: An empirical analysis». *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 9(1), pp. 99-115.

LUCAS, R. (1988), «On the mechanics of economic development». *Journal of Monetary Economics*, vol. 22(1), pp. 3-42.

MARCUA, G.; IORDANESCUA, C. e IORDANESCUA, E. (2012), «The influence of the psychological factors upon the entrepreneurial tendency in crisis environments». *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 33, pp. 473-477.

MATA, J. (1996), «Small firm births and macroeconomic fluctuations». *Review of Industrial Organization*, vol. 11(2), pp. 173-182.

MILLER, T. e HOLMES, K. R. (2012), **Index of Economic Freedom**. The Heritage Foundation and The Wall Street Journal.

MUNEMO, J. (2014), «Business start-up regulations and the complementarity between foreign and domestic investment». *Review of World Economics*, vol. 150(4), pp. 745-761.

NAUDÉ, W. e HAVENGA, J. J. D. (2005), «An overview of african entrepreneurship and small business research». *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18(1), pp. 101-120.

NAUDÉ, W. e MACGEE, J. (2009), «Wealth distribution, the finan-

cial crisis and entrepreneurship». UNU-Wider's, *Wider Angle Newsletter*.

NAWASER, K.; KHAKSAR, S. M. S.; SHAKHSIAN, F. e JAHANSHAHI, A. A. (2011), «Motivational and legal barriers of entrepreneurship development». *International Journal of Business and Management*, vol. 6(11), pp. 112-118.

NELSON, R. e PHELPS, E. (1966), «Investment in humans, technological diffusion and economic growth». *The American Economic Review*, vol. LVI(2), pp. 69-75.

OECD (2014), **Entrepreneurship at a Glance 2014**. OECD Publishing.

REYNOLDS, P. D.; BYGRAVE, W. D. e AUTIO, E. (2003), **Global Entrepreneurship Monitor 2003**. GEM – Executive Report.

REYNOLDS, P. D.; MILLER, B. e MAKI, W. R. (1995), «Explaining regional variation in business births and deaths: U.S. 1976-88». *Small Business Economics*, vol. 7(5), pp. 389-407.

ROBINSON, P. B. e SEXTON, E. A. (1994), «The effect of education and experience on self-employment success». *Journal of Business Venturing*, vol. 9(2), pp. 141-156.

RØED, K. e SKOGSTRØM, J. F. (2014), «Job loss and entrepreneurship». *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 76(5), pp. 727-744.

ROMER, P. (1986), «Increasing returns and long-run growth». *Journal of Political Economy*, vol. 94(5), pp. 1002-1037.

STEL, A. V.; THURIK, R. e CARREE, M. (2005), «The effect of entrepreneurial activity on national economic growth». *Small Business Economics*, vol. 24(3), pp. 311-321.

VON GREIFF, J. (2009), «Displacement and self-employment entry». *Labour Economics*, vol. 16(5), pp. 556-565.

WAI, U. T. e WONG, C. H. (1982), «Determinants of private investment in developing countries». *The Journal of Development Studies*, vol. 19(1), pp. 19-36.

WENNEKERS, S.; STEL, A. V.; THURIK, R. e REYNOLDS, P. (2008), «Nascent entrepreneurship and the level of economic development». *Small Business Economics*, vol. 30(3), pp. 325-325.

YOUNG, S.; HOOD, N. e PETERS, E. (1994), «Multinational enterprises and regional economic development». *Regional Studies*, vol. 28(7), pp. 657-677.

# Marketing social

## De curto passado a futuro promissor

**por Ana Teresa Tavares e Rita Espanha**

**RESUMO:** O presente artigo foi desenvolvido no âmbito da investigação sobre «O envolvimento dos portugueses com temas de saúde pública: Um contributo para as estratégias de marketing social e comunicação de assuntos públicos». Apresenta uma revisão da literatura com o objetivo de definir e caracterizar a disciplina do marketing social, captar as discussões centrais do seu estudo e concluir sobre os seus resultados e eficácia. O método de seleção da bibliografia consistiu na consulta de bases de dados científicas digitais com base nas palavras-chave «social marketing» e «marketing social», bem como através das referências em trabalhos que se revelaram centrais na disciplina. Os resultados indicam que as discussões fundamentais se centram na definição da disciplina, sua caracterização e âmbito, na avaliação da sua eficácia e na ética a ela subjacente. Como conclusão, o artigo defende a ideia de que, apesar de necessitar de refinar a sua definição e de investigação adicional, com vista a construir uma base mais sólida em algumas áreas, principalmente na avaliação da eficácia, o marketing social representa uma ferramenta valiosa num futuro que trará desafios de muitas e grandes mudanças de comportamento a toda a humanidade.

**Palavras-chave:** Marketing Social; Definição; Eficácia; Ética

### TITLE: Social Marketing: From a short past to a promising future

**ABSTRACT:** This paper was developed with the purpose of investigating "the Portuguese people's involvement with health issues: A contribution to the social marketing and public issues' communication strategies". It presents a literature review with the objective of defining and characterizing the subject of social marketing, attracting central discussions of its study and to conclude about its results as well as its effectiveness. The method used to build the bibliography consisted of in-depth searching in scientific digital databases with the keywords "social marketing" as well as "marketing social" and also through references from works that revealed to be relevant to the subject. Results indicate that central issues on the topic are the definition, characterization and scope of the subject of social marketing, the evaluation of effectiveness and the ethics of its practice. As a conclusion, the paper states the idea that, even with the need of refining its definition and also of further research on some topics, specifically on the effectiveness of its programs, social marketing must be considered a valuable tool in a future that will call for challenges on several and great behavior changes from humanity.

**Key words:** Social Marketing; Definition; Effectiveness; Ethics

### TÍTULO: Marketing social: De corto pasado a futuro prometedor

**RESUMEN:** El presente artículo fue desarrollado como parte de la investigación sobre "La participación de los portugueses con temas de salud pública: una contribución para las estrategias de marketing social y comunicación de asuntos públicos". Se presenta una revisión de la literatura con el objetivo de definir y caracterizar la disciplina de marketing social, captar las discusiones centrales de su estudio y concluir sobre sus resultados y eficacia. El método de selección de la bibliografía consistió en la consulta de bases de datos científicas digitales basadas en las pa-

labras clave «social marketing» y «marketing social», así como a través de referencias en trabajos que han resultado fundamentales para la disciplina. Los resultados indican que las discusiones fundamentales se centran en la definición de la disciplina, su caracterización y alcance, en la evaluación de su eficacia y la ética a la que subyace. Como conclusión, el artículo defiende la idea de que, a pesar de necesitar refinar su definición y de una investigación adicional, con el fin de construir una base más sólida en algunas áreas, principalmente en la evaluación de la eficacia, el marketing social representa una herramienta valiosa en un futuro que traerá desafíos de muchos y grandes cambios de comportamiento a toda la humanidad.

**Palabras clave:** Marketing Social; Definición; Eficacia; Ética

«Social marketing clearly provides a difficult but potencially rewarding challenge for members of the marketing profession.»

(Bloom e Novelli, 1981)

O presente artigo foi desenvolvido no âmbito da investigação sobre «O envolvimento dos portugueses com temas de saúde pública: Um contributo para as estratégias de marketing social e comunicação de assuntos públicos». Procurou-se, assim, definir e caracterizar a disciplina, considerando essencialmente a sua especificidade, captar as discussões centrais do seu estudo e concluir sobre os seus resultados e eficácia.

## Método

A selecção da bibliografia foi realizada através da consulta de bases de dados científicas digitais nos agregadores do ISCTE-IUL e da Escola Superior de Comunicação Social com base nas palavras-chave «social marketing» e «marketing social» (aplicável às línguas portuguesa, francesa e espa-

**Ana Teresa Tavares**
anatsstavares@gmail.com
Doutoranda em Ciências da Comunicação, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, Escola de Sociologia e Políticas Públicas. Formadora e consultora em branding e comunicação de marketing. R. Mato da Mina, n.º 43, 2710-692 Sintra, Portugal.
*PhD student in Communication Sciences at ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, School of Sociology and Public Policy. Branding and marketing communications trainer and consultant. R. Mato da Mina, n.º 43, 2710-692 Sintra, Portugal.*
Actualmente cursando el Doctorado en Ciencias de la Comunicación, ISCTE – Instituto Universitario de Lisboa, Escuela de Sociología y Políticas Públicas. Formadora y consultora en branding y comunicaciones de marketing. R. Mato da Mina, nº 43, 2710-692 Sintra, Portugal.

**Rita Espanha**
rita.espanha@iscte.pt
Doutorada em Sociologia, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Sociologia. Professora Auxiliar, Diretora do Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, investigadora e membro da Comissão Científica do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL) e Editora da revista internacional *Observatório (OBS*)*, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Departamento de Sociologia, CIES-IUL, 1649-026 Lisboa, Portugal.
*PhD in Sociology, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, Department of Sociology. Assistant Professor, Director of the Master in Communication, Culture and Information Technology, researcher and member of the Scientific Commission at CIES-IUL, and Editor of the international peer-reviewed journal* Observatório (OBS*)*, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, School of Sociology and Public Policy, Department of Sociology, CIES-IUL, 1649-026 Lisbon, Portugal.*
Doctora en Sociología, ISCTE – Instituto Universitario de Lisboa, Departamento de Sociología. Profesor Adjunto, Directora del Máster en Comunicación, Cultura y Tecnología de la Información, investigadora y miembro del Comité Científico del Centro de Investigación y Estudios de Sociología (CIES-IUL) y editora del Observatorio revista internacional (OBS*), ISCTE – Instituto Universitario de Lisboa, Escuela de Sociología y Políticas Públicas, Departamento de Sociología, CIES-IUL, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Recebido em abril de 2015 e aceite em outubro de 2015.
*Received in April 2015 and accepted in October 2015.*
Recibido en abril de 2015 y aceptado en otubre de 2015.

nhola). Adicionalmente, incluiram-se os trabalhos que constituem referências das obras e autores mais relevantes na disciplina. Foi ainda dada atenção particular aos trabalhos sobre saúde, uma vez que é o tópico em estudo nesta investigação.

## A curta história do marketing social

As raízes do marketing social, tal como é actualmente conhecido, encontram-se nos trabalhos de Wiebe, Mendelsohn, Lazarsfeld, Merton, Hyman e Sheatsley nas décadas de 1940 e 1950 (Rothschild, 1997), atribuindo-se o seu lançamento ao trabalho de Wiebe em 1952 «Why can´t you sell brotherhood and rational thinking like you sell soap» (Salmon, 1989; Andreasen, 2002; Stead *et al.*, 2007a), que estabelecia assim a aspiração de se aplicar os princípios do marketing a ideias, particularmente às que beneficiam a sociedade.

O tema é muito recente, estando a sua origem datada por diversos autores em 1971 (Bloom e Novelli, 1981; Andreasen, 1994; Andreasen, 2002; Quinn *et al.*, 2010; Peattie *et al.*, 2012), aquando da publicação do artigo de Kotler e Zaltman, «Social Marketing: An approach to planned social change», em que se utiliza a terminologia pela primeira vez e se apresenta uma definição para o conceito.

**O tema é muito recente, estando a sua origem datada por diversos autores em 1971 aquando da publicação do artigo de Kotler e Zaltman, «Social Marketing: An approach to planned social change».**

O marketing social pode ser aplicado a um vasto leque de problemas sociais, existindo já experiência em áreas como promoção da saúde (planeamento familiar, nutrição), prevenção de danos (antitabaco, prevenção de abuso do álcool e drogas, condução segura), proteção do ambiente (poupança de energia) e envolvimento comunitário (doação de sangue) (Fox e Kotler, 1980; Kotler *et al.*, 2002; Cheng *et al.*, 2011).

Para uma caracterização geral do tema, Alves (2010) realizou uma análise bibliométrica e concluiu que, durante o período analisado (1974-2009), se observam dois picos de publicações: um primeiro entre 1996 e 1997 e um segundo entre 2005 e 2008, sendo os autores mais publicados Andreasen, com dez trabalhos e Lengeler, Hastings e Black, com seis.

Os autores mais citados são Kotler (aproximadamente 140 citações), Andreasen (60 citações), Rothschild e Bloom (aproximadamente 20). Os trabalhos que se revelam mais centrais pelas citações são os de Kotler e Levy (1969; «Broadening the concept of marketing»), Kotler *et al.* (2002; **Social Marketing, Improving the Quality of Life**), Andreasen (1995; **Social Marketing Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development and the Environment**), e Bloom e Novelli (1981; «Problems and challenges in social marketing»).

Os artigos com o mais alto grau de centralidade[1] são os de Bloom e Novelli (1981; *Journal of Marketing*), Fox e Kotler (1980; *Journal of Marketing*), Kotler e Levy (1969; *Journal of Marketing*), Kotler e Zaltman (1971; *Journal of Marketing*), e de Wiebe (1951; *Public Opinion Quarterly*) **(ver Fig. 1, p. 29)**.

## Definição e caracterização do marketing social

### Definição de marketing social

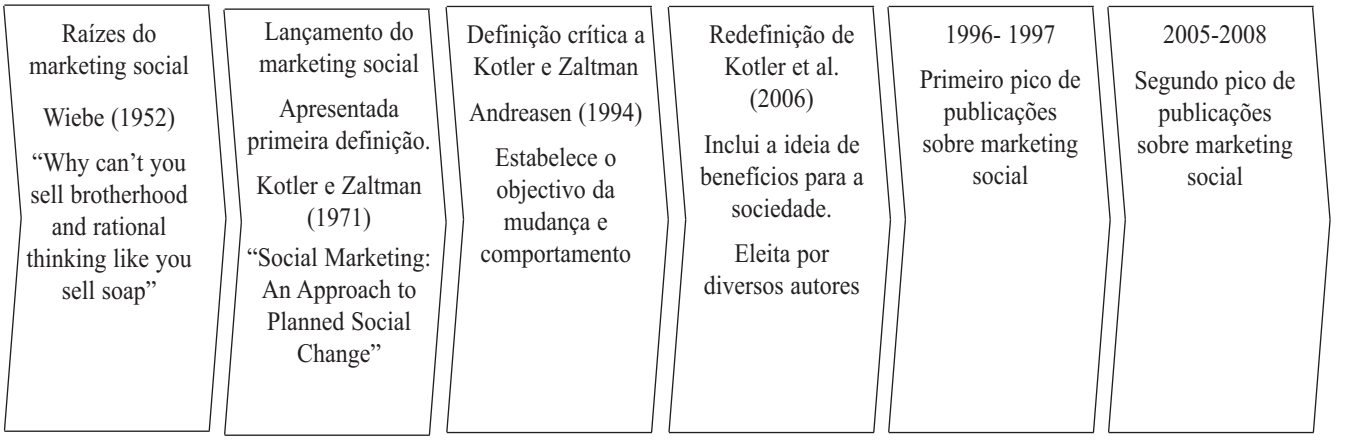
O marketing social constitui uma estrutura que engloba várias áreas de conhecimento, como sejam as teorias da psicologia, sociologia, antropologia e comunicação. E ajuda a compreender como influenciar o comportamento das pessoas (Stead *et al.*, 2007a; Truss *et al.*, 2010).

A definição de marketing social está sujeita a grande variação (Quinn *et al.*, 2010), tendo sido produzidas quarenta e cinco definições académicas revistas por pares em quarenta anos de atividade da disciplina (Dann, 2010).

Kotler e Zaltman (1971) inauguram o conceito de marketing social, definindo-o como o projeto, implementação e controlo de programas calculados para influenciar a aceitação de ideias sociais e envolvendo considerações de planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de mercado.

Andreasen (1994) critica esta abordagem e refina a sua definição, estabelecendo que marketing social é a aplicação de tecnologias de marketing comercial à análise, planeamento, execução e avaliação de programas desenhados para influenciar o comportamento voluntário das audiências-alvo, de forma a melhorar o seu bem-estar e o da

**Figura 1**
**Momentos marcantes da história do marketing social**




sociedade. Fundamentalmente, sublinha que o propósito do marketing social consiste na mudança de comportamento e não na disseminação de ideias, estabelecendo que, apesar de divulgar informação e ideias, o marketing social não pode ser confundido com educação e propaganda.

**O propósito do marketing social consiste na mudança de comportamento e não na disseminação de ideias, estabelecendo que, apesar de divulgar informação e ideias, o marketing social não pode ser confundido com educação e propaganda.**

Ao analisar esta definição de Andreasen (1994), Stead *et al*. (2007b) identificam quatro ideias-chave implícitas: 1) foco na mudança voluntária de comportamento, pois o marketing social não assenta em coerção nem em força; (2) aplica-se o princípio de troca, pelo que o benefício para o grupo-alvo deve ser claro no caso de a mudança de comportamento ocorrer; (3) devem ser usadas técnicas de marketing, tais como orientação para o consumidor, pesquisa de mercado, segmentação, definição de audiências-alvo e marketing *mix*; (4) o objectivo do marketing social é melhorar o bem-estar do indivíduo e da sociedade e não beneficiar organizações que realizam esforços no âmbito do bem social. E estas são as características que criam a distinção entre o marketing comercial e o social.

Existem diversos contributos para a definição do marketing social, mas recentemente tem sido comummente aceite a de Kotler *et al*. de 2006, versão que Peattie *et al*. (2012) e Aras (2011) elegem, concordando assim que o marketing social é um processo que aplica princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e oferecer valor, de forma a influenciar comportamentos dos grupos-alvo que beneficiam a sociedade (saúde pública, segurança, ambiente e comunidades), bem como os grupos-alvo (Kotler *et al.*, 2006 in Kotler e Lee, 2008).

Posteriormente, Dann (2010, p. 151) propõe uma definição, com base em outras duas consideradas de referência e em análise de conteúdo a quarenta e cinco definições académicas revistas por pares: «marketing social consiste na adaptação e adoção de atividades de marketing comercial, instituições e processos como meio para induzir mudança de comportamento de uma determinada audiência-alvo, numa base temporária ou permanente de forma a atingir um determinado objectivo.»

Atualmente, é bastante consensual o facto de não existir uma definição acordada e facilmente operacionalizada para a ideia de intervenção de marketing social (Stead *et al.*, 2007a; McDermott *et al.*, 2005a; Quinn *et al.*, 2010).

A análise das principais definições permite concluir que

existe consenso sobre quatro ideias fundamentais que caracterizam o marketing social: pretende influenciar comportamentos; utiliza um processo de planeamento que aplica os princípios e técnicas de marketing; o foco está em segmentos de audiências-alvo prioritários; e fornece um benefício positivo para a sociedade (Lee e Kotler, 2008).

**Caracterização e âmbito do marketing social**

A questão da mudança de comportamento é assim uma vertente que distingue o marketing social de outras formas de intervenção (Andreasen 1994, 2002; Kotler e Andreasen, 1995; Stead *et al.*, 2007a; Bahri e Harrison-Woolrych, 2012). E a influência de comportamento (em vez do termo mudança, será mais apropriado, na óptica de Lee e Kotler, 2011) pode ter como objectivo uma de seis situações: (1) aceitar um novo comportamento; (2) rejeitar um comportamento potencialmente indesejável; (3) modificar um comportamento corrente; (4) abandonar um comportamento indesejável; (5) continuar um comportamento desejável; e (6) substituir um comportamento por outro (Lee e Kotler, 2011).

A literatura evidencia ainda alguma confusão sobre a utilização do termo em trabalhos que não o são e a sua ausência em programas que têm características de marketing social (Andreasen, 1994), dificultando o seu reconhecimento e estudo.

Com a intenção de identificar as abordagens que podem ser legitimamente denominadas de marketing social, Andreasen (2002) propõe seis *benchmarks*: (1) a mudança de comportamento, como o critério para planear e avaliar as intervenções; (2) a pesquisa de audiência com vista à sua compreensão (pesquisa formativa); (3) a segmentação cuidadosa dos grupos-alvo para assegurar máxima eficiência e eficácia na utilização de recursos escassos; (4) trocas atrativas e motivadoras como elemento central de qualquer estratégia de influência; (5) os quatro P's do marketing *mix* devem ser utilizados: ciar um pacote de benefícios atrativo (produto), minimizando custos (preço), criando a troca fácil e conveniente (*place*) e comunicando mensagens poderosas através de meios relevantes às audiências-alvo (*promotion*); (6) a concorrência face ao comportamento desejado deve ser alvo de atenção cuidadosa.

É também evidente na literatura a comparação entre a atividade de marketing convencional e a de marketing social, sublinhando as semelhanças e as diferenças num esforço para as distinguir entre si. E, igualmente, tem-se revelado necessário distinguir o marketing social de outras formas de comunicação como o marketing societal (French e Blair-Stevens, 2010), comunicação e mobilização social (Andreasen, 1994), publicidade social (Truss *et al.*, 2010), marketing para organizações não lucrativas (Fox e Kotler, 1980), responsabilidade social ou marketing não lucrativo e outras formas de intervenção social como a legislação e a educação (McDermott *et al.*, 2005a).

**O conceito de marketing social distingue-se dos esforços das empresas ao realizarem programas ou campanhas de caráter social, denominado marketing de responsabilidade social.**

A literatura sobre marketing social caracteriza-se pela forte discussão sobre se é lícita e eficaz a aplicação do marketing comercial a questões sociais, quer porque o último tem objectivos comerciais e de lucro e o primeiro não, quer porque as questões sociais se revestem de uma caracterização diferente e mais complexa (Kotler e Zaltman, 1971; Bloom e Novelli, 1981; Malafarina e Loken, 1993; McDermott *et al.*, 2005a; Peattie *et al.*, 2012). E, em geral, pressupondo a sua natureza distinta do marketing convencional, a literatura manifesta acordo em recorrer-se ao marketing social para mobilizar mudança de comportamentos sociais com vista ao bem-estar da sociedade, dos indivíduos e das famílias (Bloom e Novelli, 1981; Kotler e Andreasen, 1995; Rothschild, 1999; Bahri e Harrison-Woolrych, 2012). Segundo Kotler e Andreasen (1995), o marketing social apenas difere de outras áreas de marketing pelo seu objectivo único de pretender influenciar comportamentos sociais, beneficiando as audiências-alvo e a sociedade em geral. E a ideia de transação voluntária que integra um benefício para o grupo-alvo é central para diversos autores (Lefebvre e Flora, 1988; Andreasen, 1994; Rothschild, 1999; Bahri e Harrison-Woolrych, 2012).

Uma das questões consensuais refere-se à necessidade de os programas de marketing social trabalharem sobre os quatro P's, que é um conceito do campo comercial, mas que adquire especificidades na arena social. Assim, o produto é encarado como o comportamento a atingir (por ex., condução mais lenta) e, para o adotar, a pessoa deve ter um problema para o qual o produto deve oferecer uma solução; o preço é uma variável que, para além de monetária, engloba todos os custos e barreiras envolvidos (de oportunidade, tempo, esforço, inconveniência) e, assim, os benefícios potenciais têm de recompensar os custos envolvidos; *place* (canal) refere-se aos canais através dos quais a troca é promovida para o grupo-alvo e onde as motivações se transformam em ações; *promotion* (promoção) refere-se à estratégia e táticas de comunicação e persuasão que tornarão o produto desejável para a audiência (Kotler e Zaltman, 1971; Suarez e Almazor, 2011; Rothschild, 1979; Gordon, 2012).

Andreasen (1994) estabelece três traços que identificam o marketing social, distinguindo-o de outras disciplinas: (1) aplica tecnologias de marketing comercial; (2) o foco está na influência de comportamento voluntário; (3) beneficia, de forma primária, os indivíduos, famílias ou a sociedade em geral e não organizações de marketing. Este terceiro critério afasta definitivamente do conceito de marketing social os esforços das empresas ao realizarem programas ou campanhas de caráter social, denominado marketing de responsabilidade social, e que obviamente contemplam objectivos menos altruístas, uma vez que o principal objetivo é a sua reputação.

**O papel das parcerias**

Nas mãos de uma empresa, os esforços de marketing social não visam como benefício principal o bem da sociedade; transmutar-se-ão sempre em marketing comercial (Hastings e Angus, 2011).

No entanto, atualmente, diversos autores aceitam a perspetiva de o marketing social considerar parcerias, nomeadamente do setor privado e do terceiro setor, cujo contributo adiciona valor aos esforços de mudança de comportamento. A obra de Cheng *et al*. (2011) reflete essa posição, ao apresentar vários exemplos de programas de marketing social em parceria com organizações não lucrativas, governos, meios de comunicação social, comunidades locais e indivíduos, bem como com o setor privado.

**O que distingue uma ação de marketing social de outra que não o é consiste na motivação. Estamos perante um cenário de marketing social quando a principal ou única motivação reside no bem público e não estamos quando a motivação principal reside no lucro, mesmo que possa contribuir para o bem público.**

Na verdade, esta é, à partida, uma questão central, uma vez que a entrada de empresas do setor privado no marketing social poderia desvirtuar os objetivos altruístas e isentos de interesse comercial. Mas é também possível aceitar que essas parcerias podem ser consideradas, se forem chamadas a participar com um papel bem definido e limitado, em situações que contribuem para o sucesso de determinado programa, de que é exemplo a doação de vacinas por parte de uma farmacêutica num programa de vacinação contra a tuberculose no Peru (Lee, 2011). Lengeler (1999) defende mesmo estas alianças, tanto com o setor público como com o privado, como um imperativo moral e prático em sociedades que ainda não podem sustentar serviços básicos curativos. E French (2010a) considera que os grandes desafios da sociedade atual (pobreza, saúde frágil, consumo sustentável, desigualdade e mudanças climáticas) requerem esforços coordenados entre o estado e o setor privado, acrescentando que as parcerias constituem uma oportunidade para envolver as grandes empresas e usufruir da sua experiência de marketing, uma vez que o contexto em que o marketing social atua, caracteriza-se geralmente por grandes limitações de recursos. E conclui que as parcerias entre setores podem aumentar o impacto das iniciativas de marketing social e oferecer apoio para a mudança de comportamento em áreas e de formas que o setor público sozinho não pode.

Donovan (2011) parece concluir sobre este tema ao assumir de forma perentória que o que distingue uma ação

de marketing social de outra que não o é consiste na motivação, estabelecendo que estamos perante um cenário de marketing social quando a principal ou única motivação reside no bem público e não estamos quando a motivação principal reside no lucro, mesmo que possa contribuir para o bem público.

## A eficácia provada de alguns programas de marketing social

É notória a necessidade de encontrar argumentos que validem a concretização da atividade do marketing social, nomeadamente sobre a eficácia dos seus programas.

Fox e Kotler (1980) reconhecem que existem poucos trabalhos desenvolvidos para que se possa criar uma base de dados para estudo e que, uma vez que esses trabalhos foram realizados sem controlo experimental, é difícil saber se a mudança de comportamento se deve aos esforços de marketing ou a outros factores. Os casos que descrevem nas áreas do planeamento familiar e de estilos de vida saudáveis não tinham, na altura, avaliação em termos de custo/benefício nem de efeitos a longo prazo.

Devem considerar-se alguns resultados menos positivos ou ausência de evidência sobre os efeitos das intervenções de marketing social: Janssen *et al.* (2013), na sua revisão sistemática da literatura sobre os efeitos das intervenções de marketing na área da prevenção do abuso do álcool, determinam que a sua análise não permitiu concluir se a aplicação de marketing social consegue realizar mudanças de atitude e comportamento relacionadas com o abuso do álcool. Adiantam que, das três abordagens consideradas – legislação, educação e persuasão –, a primeira parece ser a mais eficaz e sublinham que existe pouca evidência para se concluir sobre a mudança de comportamento em resultado das duas últimas.

Mas, na generalidade, os autores acreditam na aplicação do marketing às causas sociais e nos resultados que alcançam. Em 1951, Wiebe (*in* Kotler e Zaltman, 1971; *in* Stead *et al.*, 2007b) analisou quatro campanhas de mudança social e concluiu que quanto mais semelhanças tinham com o marketing comercial, mais sucesso alcançavam.

A literatura evidencia diversos aspectos positivos sobre o papel que o marketing social pode desempenhar para implementar a mudança social, constituindo um cenário promissor para planear e implementar os programas sociais (Kotler e Zaltman, 1971; Bloom e Novelli, 1981), nomeadamente na área da saúde (Lefebvre e Flora, 1988; Aras, 2011).

Kotler e Andreasen (1995) defendem que o marketing social já provou ser uma poderosa ferramenta para influenciar a mudança massiva de comportamento e referem diversos casos que o demonstram.

Os três programas estudados por Grier e Bryant (2005) evidenciam sucesso do marketing social no desenvolvimento de novos produtos de saúde pública (*The Road Crew*), na melhoria de serviço e aumento de utilização de um programa (*The Texas WIC Program*) e na promoção de comportamentos alimentares saudáveis (*The Food Trust*). E o mesmo é demonstrado por Peattie e Peattie (2009) com o programa *The Truth Campaign*, um esforço antitabaco junto de jovens na Florida.

A revisão sistemática de McDermott *et al.* (2005b) a 28 estudos sobre intervenções de marketing social na área da nutrição e segurança alimentar demonstrou que os seus princípios foram aplicados com êxito na área da nutrição.

Stead *et al.* (2007a), na sua revisão sistemática da eficácia do marketing social, concluem que há evidência de que as intervenções que adotam os princípios da disciplina podem ser eficazes para uma variedade de comportamentos de forma transversal, numa série de grupos-alvo, em diferentes cenários, e podem influenciar experiências políticas e profissionais bem como os indivíduos.

Em geral, o estudo de casos que demonstram e concluem com evidência que o sucesso das intervenções de marketing social é possível, alertam, em paralelo, que é necessário cumprir determinados requisitos, como sejam o trabalho sobre os quatro P's (Cheng *et al.*, 2011; Gordon, 2012), considerar que a concorrência oferece permanentemente condições hostis ao comportamento que se pretende estabelecer (Kotler *et al.*, 2002; Lee *et al.*, 2011), basear as decisões e o planeamento dos programas em teoria (Janssen, 2013), realizar pesquisa (Andreasen, 2002; Grier e Bryant, 2005), aplicar técnicas de segmentação do grupo-alvo (Kotler *et al.*, 2002; McVey e Walsh, 2010), entre outros.

## A corrente crítica do marketing social e a sua ética

É incontornável considerar a corrente crítica ao marketing social baseada na sua ética, que Fox e Kotler (1980) referem, também abordada por Andreasen (1994) e da qual Laczniak *et al.* (1979) são seguidores. Segundo estes autores, o marketing social é manipulativo e potencialmente não ético.

Laczniak *et al.* (1979) realizaram uma pesquisa junto de quatro grupos de especialistas (professores de ética, membros da sociedade para o estudo psicológico de assuntos sociais, assinantes do *Journal of Economic History* e profissionais de marketing) para estudar as dimensões éticas do marketing social. Em conclusão, assumem que a disciplina, quando devidamente utilizada, pode ajudar a produzir comunicação eficaz e, quando mal utilizada, pode conduzir a abuso social.

Paralelamente, a literatura evidencia a evolução do marketing social crítico que descreve a preocupação com as consequências sociais do marketing, introduzindo uma dimensão crítica que pretende compreender os dois lados, o bom e o mau, que o marketing social pode trazer à sociedade (Gordon, 2011).

**A disciplina, quando devidamente utilizada, pode ajudar a produzir comunicação eficaz e, quando mal utilizada, pode conduzir a abuso social.**

À partida, a questão central do marketing social, o bem social, abre debate e discussão tanto sobre o que é o bem, como sobre quem decide o que é o bem. A disciplina tem sido atacada como instrumento de controlo social e de fazer parte da agenda dos governos (Truss e White, 2010). Mas ao assumir-se que, através dos seus mandatos democráticos, esses mesmos governos tentam modificar o comportamento dos cidadãos em diversas áreas, Rothschild (2001, citado em Truss e White, 2010), alerta para o facto de a questão a considerar não ser tanto se o marketing social é ético, mas sim qual é a ética do marketing quando comparado com legislação e educação, como alternativas de gestão de comportamento.

Por seu lado, Fox e Kotler (1980) argumentam que o processo de defesa de uma causa social é aberto e, portanto, não manipulativo. Kotler e Andreasen (1995) concluem que o marketing não é intimidante nem coercivo; é tecnologia sã e eficaz para criar trocas e influenciar o comportamento que deve beneficiar a sociedade.

Na verdade, o marketing tradicional, apenas operando em mercados de livre concorrência, assume como pressuposto a liberdade de escolha dos consumidores. De forma similar, o marketing social deixa igualmente a possibilidade de escolha no sentido de se poder mudar ou não o comportamento proposto (Rothschild, 1999). Em sociedades sem liberdade, esta possibilidade de escolha não é possível, tal como Santos (2013) corrobora, afirmando que a dimensão voluntária só pode ser exercida por agentes dotados de liberdade de opção, num ambiente de democracia.

Como conclusão, dir-se-á que, a exemplo do que ocorre com qualquer arma, ferramenta, descoberta científica, o marketing social pode ser utilizado em prol de boas e más causas.

## O futuro promissor do marketing social

A relevância do tema do marketing social é demonstrada por Stead *et al.* (2007b) ao afirmarem que a disciplina tem tido utilização crescente nos EUA como uma estratégia de saúde pública para influenciar comportamentos e estilos de vida como fumar, beber, consumo de drogas e dietas. Estabelece ainda que o marketing social foi reconhecido no **White Paper on Public Health** ao evidenciar o seu poder para construir conhecimento público e mudança de comportamentos.

Mulgan (2010) assume que todos os governos estão sob grande pressão para melhorarem a sua influência sobre o comportamento público. Ao defenderem que o marketing social deve constituir uma ferramenta ao serviço do bem social, vários autores (Kotler e Zaltman, 1971; Andreasen, 1994; Mulgan, 2010) deixam clara a importância da disciplina e o contributo positivo que pode trazer aos indivíduos, famílias e sociedade.

Encarando o marketing social como uma disciplina em desenvolvimento, não se deve ignorar o ponto de vista de alguns autores (Alcalay e Bell, 2000; Blair-Stevens *et al.*,

2010; Nicholson e Xiao, 2011) que defendem a necessidade de integrar a teoria da psicologia no marketing social, uma vez que o objectivo deste consiste na mudança de comportamentos, e ainda porque a teoria da psicologia tem uma avançada consistência teórica, apresentando trabalhos em áreas sociais abordadas pelo marketing social e que este ignora. Como evidência, Nicholson e Xiao (2011) mencionam que o livro de referência da disciplina de Kotler e Lee (2008, **Social Marketing: Influencing Behaviours for Good**) não contém uma única alusão a teorias de comportamento.

**Um dos termos utilizados por praticamente todos os autores deveria ser alterado: o alvo dos programas de marketing social deveria denominar-se cidadão e não consumidor, pois em todos os casos de marketing social o alvo tem um papel de cidadão, com comportamentos sociais e não papel de comprador em mercados de produtos ou serviços.**

Paralelamente, têm sido realizadas propostas no sentido de se emancipar o marketing social da arena comercial, permitindo o seu desenvolvimento com recurso a variáveis e combinações diferentes da limitação ao marketing *mix* dos quatro P's e que servem melhor os propósitos da mudança ou influência de comportamento e mais focado no consumidor (Gordon, 2012). Neste sentido, observa-se uma tendência mais recente para se alterar a terminologia dos conceitos derivados do marketing comercial com a intenção de a tornar mais próxima do seu contexto de intervenção: proposta em vez de produto; acessibilidade substituindo *place*; custos de envolvimento para preço; e comunicação social em vez de promoção (Peattie e Peattie, 2009). E um dos termos utilizados por praticamente todos os autores deveria também ser alterado: o alvo dos programas de marketing social deveria denominar-se cidadão e não consumidor, pois em todos os casos de marketing social o alvo tem um papel de cidadão, com comportamentos sociais e não papel de comprador em mercados de produtos ou serviços. De toda a literatura revista sobre este conceito, Wallack (2002) é o único autor que refere esta evidência.

Acredita-se, de forma generalizada, que os esforços isolados de comunicação de massas surtem efeitos modestos e apenas de curto prazo, devendo ser ancorados em programas de marketing social (Alcalay e Bell, 2000) e considerando diversas abordagens como persuasão, educação, legislação, e vários canais como contacto pessoal, intervenções estruturais de mudança comportamental ao nível social e não apenas individual, participação de *stakeholders*, assegurando assim comunicação *downstream* (para o público a quem se deseja alterar o comportamento), *upstream* (dirigida aos decisores para atingir factores estruturais e sociais) e *midstream* (dirigida a pessoas com capacidade para influenciar outras na comunidade), entre outros.

Concluindo, e tendo presente que o marketing social tem como foco o bem social, é compreensível que se gerem visões e posições diferentes. Mas a experiência e o conhecimento reunido e publicado até à data, permitem que se considere o marketing social como uma ferramenta promissora para se estabelecer os assuntos que se consideram relevantes e incentivar as mudanças de comportamento que eles implicam. Para o bem do indivíduo, das famílias, das comunidades ou da sociedade, tanto numa ótica de atuação sobre um mal instalado como de profilaxia de um mal previsível.

## Conclusões

Os resultados da presente revisão da literatura sobre marketing social indicam que as discussões fundamentais se centram na definição da disciplina, sua caracterização e âmbito, na avaliação da sua eficácia e na ética subjacente.

Uma análise crítica à literatura evidencia alguns hiatos, nomeadamente sobre a dificuldade na avaliação dos programas, que, por diversas razões atrás expostas, não é claramente conclusiva. E sendo um tópico fundamental para o decisor destes programas, esta é uma questão que não oferece ainda uma resposta satisfatória.

Um segundo tema, que permanece pouco claro, diz respeito ao papel que os parceiros podem desempenhar nos programas de marketing social. Apesar de se defender a sua colaboração, e mesmo que se olhe o responsável pelo programa como uma entidade idónea para o promover e se olhe o parceiro como um aliado nesse programa que, em

paralelo, cumpre a sua missão de responsabilidade social, o resultado pode parecer um patrocínio desse programa por uma empresa com interesses económicos ou de reputação, o que parece comprometer o enquadramento teórico e ético da disciplina do marketing social.

Como conclusão, defende-se a ideia de que, apesar de necessitar de refinar a sua definição e de investigação adicional, com vista a construir uma base mais sólida em algumas áreas, principalmente na avaliação da eficácia, o marketing social representa uma ferramenta valiosa num futuro que trará desafios de muitas e grandes mudanças de comportamento a toda a humanidade.

## Investigação futura

O presente trabalho identificou duas áreas principais a considerar em investigação futura. A primeira diz respeito à própria definição de marketing social que, não sendo objecto de consenso, dificulta a sua identificação e avaliação de resultados. Assim, parece primordial que a investigação futura determine, com algum acordo, os seus traços característicos e o seu âmbito.

Uma segunda questão a considerar, na sequência da anterior, consiste na necessidade de se definir o constructo, dimensões, variáveis e indicadores, no sentido de permitir avaliar a eficácia das intervenções de marketing social com uma base mais objetiva, oferecendo garantias mais sólidas à tomada de decisão de implementação destes programas. ■

## Nota

1. A medida (grau) de centralidade identifica os trabalhos que proporcionam mais informação (Alves, 2010).

## Referências bibliográficas


ALCALAY, R. e BELL, R. A. (2000), **Promoting Nutrition and Physical Activity through Social Marketing: Current Practices and Recommendations**. Center for Advanced Studies in Nutrition and Social Marketing, University of California, Davis.

ALVES, H. (2010), «The who, where, and when of social marketing». *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22, pp. 288--311.

ANDREASEN, A. R. (1994), «Social marketing: Its definition and domain». *Journal of Public Policy & Marketing*, 13, pp. 108-114.

ANDREASEN, A. R. (2002), «Marketing social marketing in the social change marketplace». *Journal of Public Policy & Marketing*, 21, pp. 3-13.

ARAS, R. (2011), «Social marketing in healthcare». *Australasian Medical Journal*, 4, pp. 418-424.

BAHRI, P. e HARRISON-WOOLRYCH, M. (2012), «How to improve communication for the safe use of medicines? Discussions on social marketing and patient-tailored approaches at the annual meetings of the who programme for international drug monitoring». *Drug Safety*, 35(12), pp. 1073-1079.

BLAIR-STEVENS, C.; REINOLDS, L. e CHRISTOPOULOS, A. (2010), «Behavioral theory: Understanding the key influences on human behavior». *In* J. French, C. Blair-Stevens e D. McVey (EE.), **Social Marketing and Public Health: Theory and Practice**. Oxford University Press.

BLOOM, P. N. e NOVELLI, W. D. (1981), «Problems and challenges in social marketing». *Journal of Marketing*, 45, p. 79.

CHENG, H.; KOTLER, P. e LEE, N. (2011), **Social Marketing for Public Health: Global Trends and Success Stories**. Jones & Bartlett Learning.

DONOVAN, R. (2011), «Social marketing's mythunderstandings». *Journal of Social Marketing*, 1, pp. 8-16.

DANN, S. (2010), «Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions». *Journal of Business Research*, 63, pp. 147-153.

FOX, K. F. A. e KOTLER, P. (1980), «The marketing of social causes: The first 10 years». *Journal of Marketing*, 44, p. 24.

FRENCH, J. (2010a), «Partnership». *In* J. French, C. Blair-Stevens e D. McVey (EE.), **Social Marketing and Public Health: Theory and Practice**. Oxford University Press.

FRENCH, J. e BLAIR-STEVENS, C. (2010), «Key concepts and principles of social marketing». In J. French, C. Blair-Stevens e D. McVey (EE.), **Social Marketing and Public Health: Theory and Practice**. Oxford University Press.

FRENCH, J.; BLAIR-STEVENS, C. e MCVEY, D. (2010), **Social Marketing and Public Health: Theory and Practice**. Oxford University Press.

GORDON, R. (2011), «Critical social marketing: Definition, application and domain». *Journal of Social Marketing*, 1, pp. 82-99.

GORDON, R. (2012), «Re-thinking and re-tooling the social marketing mix». *Australasian Marketing Journal* (AMJ), 20, pp. 122--126.

GRIER, S. e BRYANT, C. A. (2005), «Social marketing in public health». *Annual Review of Public Health*, 26, pp. 319-339.

HASTINGS, G. e ANGUS, K. (2011), «When is social marketing not social marketing?». *Journal of Social Marketing*, 1, pp. 45-53.

JANSSEN, M. M.; MATHIJSSEN, J. J. P.; VAN BON-MARTENS, M. J. H.; VAN OERS, H. A. M. e GARRETSEN, H. F. L. (2013), «Effectiveness of alcohol prevention interventions based on the principles of social marketing: A systematic review». *Substance Abuse Treatment, Prevention & Policy*, 8, pp. 1-11.

KOTLER, P. e ANDREASEN, A. R. (1995), **Strategic Marketing for Non Profit Organizations**. Prentice Hall.

KOTLER, P. e LEE, N. (2008), **Social Marketing: Influencing Behaviors for Good. Sage Publications**, Thousand Oaks, CA.

KOTLER, P.; ROBERTO, N. e LEE, N. R. (2002), **Social Marketing: Improving the Quality of Life**. Sage Publications.

KOTLER, P. e ZALTMAN, G. (1971), «Social marketing: An approach to planned social change». *Journal of Marketing*, 35, pp. 3-12.

LACZNIAK, G. R.; LUSCH, R. F. e MURPHY, P. E. (1979), «Social marketing: Its ethical dimensions». *Journal of Marketing*, 43, pp. 29-36.

LEE, N. R. (2011), «Tuberculosis keys to success in Peru». *In* H. Cheng, P. Kotler, N. Lee (EE.), **Social Marketing for Public Health: Global Trends and Success Stories**. Jones & Bartlett Learning.

LEE, N. R. e KOTLER, P. (2011), **Social Marketing: Influencing Behaviors For Good**. Sage Publications.

LEFEBVRE, R. C. e FLORA, J. A. (1988), «Social marketing and public health intervention». *Health Education & Behavior*, 15, pp. 299-315.

LENGELER, C. (1999), «Editorial: From Rio to Iragua – sustainability versus efficiency and equity for preventive health interventions». *Tropical Medicine & International*, 4, pp. 40-411.

MALAFARINA, K. e LOKEN, B. (1993), «Progress and limitations of social marketing: A review of empirical literature on the consumption of social ideas». *Advances in Consumer Research*, 20, pp. 397-404.

MCDERMOTT, L.; STEAD, M. e HASTINGS, G. (2005a), «What is and what is not social marketing: The challenge of reviewing the evidence». *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), pp. 545--553.

MCDERMOTT, L.; STEAD, M.; HASTINGS, G.; ANGUS, K.; BANERJEE, S.; RAYNER, M. e KENT, R. (2005b), «A systematic review of the effectiveness of social marketing nutrition and food safety interventions». University of Stirling and Institute for Social Marketing.

MCVEY, D. e WALSH, L. (2010), «Generating 'insight' and building segmentations – moving beyond simple targeting». *In* J. French, C. Blair-Stevens e D. McVey, **Social Marketing and Public Health: Theory and Practice**. Oxford University Press.

MULGAN, G. (2010), I**nfluencing Public Behaviour to Improve Health and Wellbeing**. Young Foundation.

NICHOLSON, M. e XIAO, S. H. (2011), «Consumer behaviour analysis and social marketing practice». *The Service Industries Journal*, 31, pp. 2529-2542.

PEATTIE, K. e PEATTIE, S. (2009), «Social marketing: A pathway to consumption reduction?». *Journal of Business Research*, 62, pp. 260-268.

PEATTIE, S.; PEATTIE, K. e THOMAS, R. (2012), «Social marketing as transformational marketing in public services». *Public Management Review*, 14, pp. 987-1010.

QUINN, G. P.; ELLERY, J.; THOMAS, K. B. e MARSHALL, R. (2010), «Developing a common language for using social marketing: An analysis of public health literature». *Health Marketing Quarterly*, 27, pp. 334-353.

ROTHSCHILD, M. L. (1979), «Marketing communications in non--business situations or why it's so hard to sell brotherhood like soap». *Journal of Marketing*, 43, p. 11.

ROTHSCHILD, M. (1997), «An historic perspective of social marketing». *Journal of Health Communication*, 2, pp. 308-309.

ROTHSCHILD, M. (1999), «Carrots, sticks, and promises: A conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors». *Journal of Marketing*, 63 (outubro), pp. 24-37.

SALMON, C. T. (1989), **Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change**. Newbury Park, California, Sage Publications, Inc.

SANTOS, C. O. (2013), «Marketing Social nas Políticas Públicas». Tese PhD, Universidade Nova de Lisboa.

STEAD, M.; GORDON, R.; ANGUS, K. e MCDERMOTT, L. (2007a), «A systematic review of social marketing effectiveness». *Health Education*, 107, pp. 126-191.

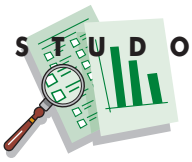
STEAD, M.; HASTINGS, G. e MCDERMOTT, L. (2007b), «The meaning, effectiveness and future of social marketing». *Obesity Reviews*, 8, pp. 18-193.

SUAREZ-ALMAZOR, M. E. (2011), «Changing health behaviors with social marketing». *Osteoporosis International*, 22, pp. 461--463.

TRUSS, A.; MARSHALL, R. e BLAIR-STEVENS, C. (2010), «A history of social marketing». In J. French, C. Blair-Stevens e D. McVey (EE.), **Social Marketing and Public Health: Theory and Practice**. Oxford University Press.

TRUSS, A. e WHITE, P. (2010), «Ethical issues in social marketing». *In* J. French, C. Blair-Stevens, e D. McVey (EE.), **Social Marketing and Public Health: Theory and Practice**. Oxford University Press.

WALLACK, L. (2002), «Public health, social change, and media advocacy». *Social Marketing Quarterly*, 8, pp. 25-31.



# Entrepreneurship in Portugal in relation to other European Union countries from 2010 to 2014

## Are we far from or close to the tipping point?

**Susana C. Santos and António Caetano**

**ABSTRACT:** This study analyses the dynamics of entrepreneurship in Portugal and other European Union countries from 2010 to 2014. We used the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) data collected through representative samples of the population of each country to analyze three main areas: entrepreneurial activity, entrepreneurial attitudes and entrepreneurial aspirations. Our results show that in 2010, 2011, 2012 and 2013, the total early-entrepreneurship rate in Portugal was the same as the average in EU countries but in 2014 it was higher. However, this rise in entrepreneurial activity in Portugal in 2014 was mainly necessity-driven and not improvement-driven. The results also show that despite the fact that Portugal was perceived to have poor opportunities for new business during this period, Portuguese people believe more strongly than people in other countries that they have the required knowledge and skills to start a business. In general, although entrepreneurial attitudes in Portugal are characterized by average entrepreneurial intentions, lower perceived opportunities, higher perceived capabilities to start a business, their fear of failure would prevent them from starting a business. These results are relevant with regard to rethinking the promotion of entrepreneurship in Portugal.

**Key words:** Entrepreneurship; Early-Stage Entrepreneurial Activity; Portugal; European Union

**TÍTULO: Empreendedorismo em Portugal em comparação com os países da União Europeia entre 2010 e 2014: Estaremos perto (ou não) do ponto de viragem?**

**RESUMO:** O presente estudo analisa a dinâmica do empreendedorismo em Portugal e noutros países da União Europeia entre 2010 e 2014. Foram utilizados os dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), recolhidos através de amostras representativas da população de cada país, para analisar três áreas principais: atividade empreendedora, atitudes empreendedoras e aspirações empreendedoras. Os resultados mostram que, em 2010, 2011, 2012 e 2013, a taxa de atividade empreendedora «early-stage» em Portugal foi igual à média nos países da União Europeia mas mais elevada em 2014. No entanto, este aumento da atividade empresarial em Portugal, neste último ano, foi principalmente motivado não pela oportunidade mas pela necessidade. Os resultados mostram também que, apesar do facto de em Portugal existir a perceção de que há poucas oportunidades para a criação de empresas, neste período, os portugueses estão, simultaneamente, convictos de que possuem as competências e os conhecimentos necessários à criação de uma empresa. Em geral, apesar das atitudes empreendedoras em Portugal serem caracterizadas por intenções empreendedoras de nível médio, por menos oportunidades percebidas e por maiores capacidades percebidas para a criação de empresas, o

medo do fracasso impediria a criação de empresas. Estes resultados são importantes para a reflexão da promoção do empreendedorismo em Portugal.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Atividade Empreendedora Early-Stage; Portugal; União Europeia

## TÍTULO: Emprendimiento en Portugal en comparación con los países de la Unión Europea 2010-2014: Estaremos cerca (o no) del punto de inflexión?

**RESUMEN:** El presente estudio analiza la dinámica del emprendimiento en Portugal y otros países de la Unión Europea en 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014. Fueron utilizados los datos de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), recogidos a través de muestras representativas de la población de cada país para analizar tres áreas principales: actividad emprendedora, actitudes emprendedoras y aspiraciones emprendedoras. Los resultados muestran que, en 2010, 2011, 2012 y 2013, la tasa de actividad emprendedora early-stage en Portugal fue igual a la media de los países de la Unión Europea, aunque más elevada en 2014. Sin embargo, este aumento de la actividad empresarial en Portugal, en 2014, fue principalmente motivada no por la oportunidad, sino por la necesidad. Los resultados también muestran que, a pesar del hecho de que en Portugal existe la percepción de que hay pocas oportunidades para la creación de empresas, en este periodo, los portugueses están simultáneamente convencidos de que poseen las habilidades y conocimientos necesarios para la creación de una empresa. En general, a pesar de que las actitudes emprendedoras en Portugal sean caracterizadas por intenciones emprendedoras de nivel medio, por menos oportunidades percibidas y por mayores capacidades percibidas para la creación de empresas, el miedo al fracaso impediría la creación de empresas. Estos resultados son importantes para reflexionar sobre la promoción del emprendimiento en Portugal.

**Palabras clave:** Emprendimiento; Actividad Emprendedora Early-Stage; Portugal; Unión Europea

**Susana Correia Santos**
susana.santos@iscte.pt
PhD in Human Resources Management and Organizational Behaviour, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon. Researcher, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, Business Research Unit (BRU-IUL), 1649-026 Lisbon, Portugal.
*Doutorada em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Investigadora, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial (UNIDE-IUL), 1649-026 Lisboa, Portugal.*
Doctorada en Gestión de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Investigadora, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial (UNIDE-IUL), 1649-026 Lisboa, Portugal.

**António Caetano**
antonio.caetano@iscte.pt
PhD in Social and Organizational Psychology, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon. Vice-Rector, Full Professor, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School, Department of Human Resources and Organizational Behaviour, Researcher, Business Research Unit (BRU-IUL), Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal.
*Doutorado em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Vice-Reitor, Professor Catedrático, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Investigador, Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial (UNIDE-IUL), Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.*
Doctorado en Psicología Social y Organizacional, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Vicerrector, Profesor Catedrático, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Investigador, Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial (UNIDE-IUL), Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Recebido em setembro de 2015 e aceite em dezembro de 2015.
*Received in September 2015 and accepted in December 2015.*
Recibido en septiembre de 2015 y aceptado en diciembre de 2015.

Entrepreneurship has been broadly conceptualized as critical to social, educational, regulatory and economic development (Holcombe, 1998; Acs and Szerb, 2007; Acs and Amorós, 2008). Today, most economists, politicians and decision makers acknowledge the important role entrepreneurs play in society. Economic development is associated with the introduction and implementation of innovative ideas, whether that be with regard to a product, a process, a market or organizational innovations. When new ventures are successfully launched, new jobs are also created and consequently, during times of economic crisis, reliance on entrepreneurship is even greater (e.g., Kotsios and Mitsios, 2013; Papaoikonomou et al., 2012).

Bygrave and Hofer (1991) clearly stressed the relevance of revealing the entrepreneurship process and model for society in general: "If researchers could develop a model or theory to explain entrepreneurial processes, they would have the key that unlocks the mystery of entrepreneurship. (...) With that kind of predictive power, we would have the key to economic growth! (...) Entrepreneurship would be the giant of the business sciences, perhaps all the social sciences!!" (p. 16). Hence, discovering the dynamics of entrepreneurship in a specific country or context can contribute towards clarifying the mysteries of entrepreneurship.

In this study, we aim to describe the dynamics of entrepreneurship in Portugal and other European Union (EU) countries from 2010 to 2014. These five consecutive years include the period when the economic, financial and social crises were at their most dramatic in Portugal (2010 to 2012) and the two subsequent years when there was a slow recovery from the crisis (2013 and 2014). We will focus on the indicators of entrepreneurial activity, entrepreneurial attitudes and entrepreneurial aspirations in Portugal and in other EU countries.

This paper contributes to understanding the evolution of entrepreneurship in Portugal during the crisis, in comparison to other EU countries. Theoretically, we contribute to the conceptualization of entrepreneurship indicators at a national level. In practice, our study allows us to analyse the strengths and weaknesses of entrepreneurship in Portugal during the years of crisis and slow recovery. We analyse the position of Portugal in relation to other EU countries, and how close or far away it is from the "tipping point" of entrepreneurship, compared with those countries.

**This paper contributes to understanding the evolution of entrepreneurship in Portugal during the crisis, in comparison to other EU countries. Theoretically, we contribute to the conceptualization of entrepreneurship indicators at a national level.**

The tipping point was described by Malcolm Gladwell (2000, p. 12) as "the moment of critical mass, the threshold, the boiling point" of the transformation of opportunities, social aspirations or tendencies into real action – that is: the launching of new businesses, changing of mentalities and innovating cultures. We borrow the expression "tipping point" as a metaphor for the transformation of entrepreneurial spirit into real entrepreneurial activities and cultures that are required in Portugal in order to contribute towards overcoming the crisis.

## Entrepreneurship activity and economic growth

Literature repeatedly suggests that entrepreneurial activity leads to economic growth, both at national and local level (Kreft and Sobel, 2005). More specifically, research conducted using the most relevant data – the worldwide barometer of entrepreneurship (Global Entrepreneurship Monitor – GEM) – showed that the level of entrepreneurial activity in a country can explain a significant part of the differences in economic growth rates (Reynolds et al., 1999).

In general, there is a U-shaped relationship between national entrepreneurship levels and economic growth (Wennekers et al., 2005). Nevertheless, there are several variables that influence this relationship. These include the different types of entrepreneurship: necessity vs. opportunity entrepreneurship – (Wong et al., 2005); types of economic development – emerging vs. developed countries (e.g., Valliere and Peterson, 2009); characteristics of export orientation (Hessels and van Stel, 2009); or income distribution (Martin et al., 2010).

Despite the relevance of the moderators in the relationship, the outcomes of entrepreneurial activity are, by themselves, highly associated with economic growth, since they are capable of fostering job creation, increasing income and wealth, opening new markets or establishing connections between local and global economies (e.g., Minniti, 1999; Bygrave and Cowling, 2007; Koellinger and Minniti, 2009).

In the context of the economic and financial crisis, entrepreneurship is considered to be one of the most promising engines that can help foster the dynamics of the system.

## The entrepreneurship barometer

GEM is a joint research initiative of Babson College in Wellesley (USA) and the London Business School. The first GEM data wave was collected in 1997. At that time, GEM focused on the G7 countries (i.e., Canada, France, Germany, Italy, Japan, United Kingdom and United States) and on Denmark, Finland, and Israel. Nowadays, GEM comprises 99 economies (Xavier et al., 2013).

The GEM defines entrepreneurship as "any attempt at new business or new venture creation, such as self-employment, a new business organisation, or the expansion of an existing business, by an individual, a team of individuals, or an established business" (Bosma et al., 2012, p. 9). The entrepreneurship process defined by the GEM comprises several phases. The first phase focuses on the intention to start a business and involves potential entrepreneurs. Following this, the process includes the nascent entrepreneurial activity, including those who are actually starting a business, or running new businesses; i.e., businesses with more than three months but less than three and a half years. Together, nascent and new business owners are part of the TEA in an economy. TEA is the main index of GEM research and represents the percentage of adults in the population who are involved in either nascent or new firms. The difference between nascent and new firms is that the first are those that have survived the start-up phase, i.e., they have been active for over twelve months. The next stage refers to established businesses, which includes those that have been in existence for more than three and a half years (Xavier et al., 2013).

The entrepreneurship process is embedded in an institutional environment that affects entrepreneurship and economic development, which explains how entrepreneurship is affected by national conditions. This institutional environment includes entrepreneurial framework conditions that influence individual decisions and entrepreneurship profiles across economies (Bosma et al., 2009; Xavier et al., 2013).

Using the typology suggested by Porter et al. (2002), GEM classifies countries according to their economies that can be targeted for different purposes: factor-driven economies, efficiency-driven economies and innovation-driven economies. In factor-driven economies, the basis of economic development is still largely dependent on agricultural activity and progression of this economy is realized through the gradual migration of labour to the secondary and tertiary sectors. Some countries that are part of this group and participate in the GEM study include the Middle East and North Africa (e.g., Algeria, Egypt, Iran and Palestine), sub-Saharan Africa (e.g., Angola, Botswana, Ethiopia, Ghana, Malawi, Nigeria, Uganda and Zambia) and Asia Pacific and south Asia, Pakistan (Xavier et al., 2013).

In economies predominantly oriented towards efficiency, the industrial sector is already developed and new companies can enter the market to enhance economic productivity and generate capital investment. The efficiency-driven economies are in the regions of Latin-America and the Caribbean (e.g., Argentina, Barbados, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Mexico, Panama, Peru, Trinidad and Tobago, and Uruguay), in the Middle East and North Africa, such as Tunisia; in sub-Saharan Africa (e.g., Namibia and South Africa), in the Asia-Pacific region and South Asia (e.g., China, Malaysia, and Thailand), some countries in the European Union (e.g., Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Croatia, Poland and Romania) and non-European Union countries (e.g., Bosnia and Herzegovina, Macedonia, Russia, and Turkey) (Xavier et al., 2013).

Finally, the innovation-driven economies are based on a large increase in the services sector, while the development of industry and agriculture undergoes considerable change and improvement. The fact that these economies take a gamble on innovation and R&D projects, promotes the growth of entrepreneurial activity that seeks to optimize the opportunities for innovation and is oriented to the needs of an increas-

ingly demanding population. In the Middle East and North Africa, Israel is the innovation economy country. In the Asia--Pacific region and South Asia the four countries which are considered to be innovation-driven are: Japan, Republic of Korea, Singapore, and Taiwan. In addition, the European Union (e.g., Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Netherlands, Portugal, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden and United Kingdom), non-European union countries (e.g., Norway and Switzerland) and the United States are also integrated in this category of economic development (Xavier et al., 2013).

In addition to economic indicators, the GEM also takes into account three components of entrepreneurship: *entrepreneurial activity, entrepreneurial attitude*, and *entrepreneurial aspirations*. Entrepreneurial activity is the degree to which people actually implement their business ideas. *Entrepreneurial attitude* is the position of individuals in relation to entrepreneurship, which is to say – their perception of existing opportunities, or the perception of risk that individuals are willing to take. Finally, *entrepreneurial aspiration* reflects the qualitative nature of business opportunities with regard to its development, internationalization, and product innovation, among others.

To our knowledge, there are still a lot of questions regarding the impact of entrepreneurship in a context of crisis. Some exceptions include a study about the role of entrepreneurship in the Greek economy (Kotsios and Mitsios, 2013); and the role of entrepreneurial small and medium enterprises in times of crisis (Papaoikonomou et al., 2012).

In this paper, we describe the dynamics of entrepreneurship in Portugal and the other European Union countries in 2010, 2011 and 2012 – three years when the economic, financial and social crisis were more dramatic – and in 2013 and 2014 – two years when there was a slow recovery from the crisis. In the next section, we describe the measures and results of the entrepreneurship activity, entrepreneurial attitudes and entrepreneurial aspirations in Portugal and other European Union (EU) countries from 2010 to 2014. We focus our analysis on 2010, 2011 and 2012 because this time span is integrated in the Eurozone crisis (Quarterly Report on the Euro Area, 2010), and 2013 and 2014 as this is a time span characterized by a slow recovery from the crisis. In Box 1 we describe the European socio-economic environment during the period under analysis **(see Box 1, p. 42)**.

## Method

### Sample

We used the GEM data based on representative samples, at the national level, from EU countries in 2010 (Kelley et al., 2011), 2011 (Kelley et al., 2012), 2012 (Xavier et al., 2013), 2013 (Amorós and Bosma, 2014) and 2014 (Singer et al., 2015). A total of 23 EU countries were included in our sample.

The GEM data were not collected in Bulgaria, Cyprus, Luxembourg, the Czech Republic and Malta for more than two years during this period, thus our analysis does not include these countries. Furthermore, some countries did not collect data in the five years we are interested in. Table 1 presents the countries and correspondent years on which we based our results **(see Table 1, p. 43)**.

### Measures

Over a five-year period, we analysed entrepreneurship activity, entrepreneurial attitudes and entrepreneurial aspirations in the countries included in our study.

*The entrepreneurship activity indicators*

The main entrepreneurship activity indicators following the GEM model are: the TEA, necessity, and opportunity-driven entrepreneurs.

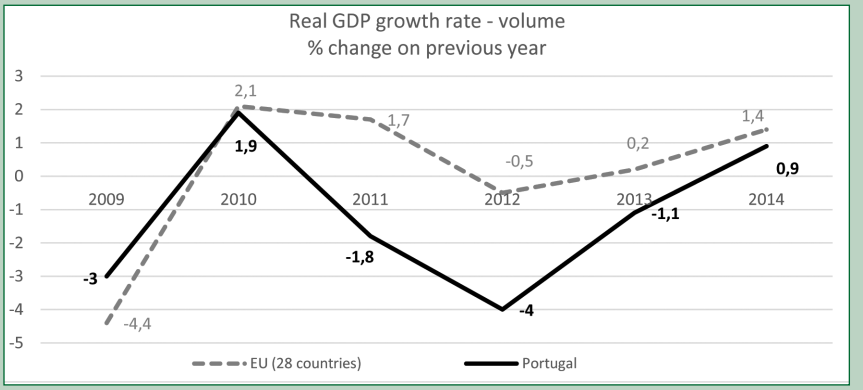
The TEA measures the proportion of adults (18 to 64 years old) in an economy who are nascent and new entrepreneurs. The TEA is, then, an analysis of entrepreneurial businesses which are up and running in the year in which the country is analysed (Bosma et al., 2012; Xavier et al., 2013).

The GEM also differentiates the individuals who start their own business in answer to their need for an income to support themselves and families; from those individuals who start their businesses as an answer to an opportunity they identified and decided to exploit. The former are named necessity entrepreneurs, and are driven by necessity motives such as no better job option, or a need to make a living to support families. The latter – named *improvement-driven opportunity entrepreneurs* – are driven by an opportunity

## Box 1
## An outlook on the economic and labour indicators in the European Countries (EU-28) and Portugal between 2010 and 2014

The European Union started facing a global financial crisis in mid-September 2008 as a consequence of the intense financial tensions and increased spread of the real economy worldwide (BCE, 2008). A severe recession in most countries in 2009 was followed by a partial recovery in 2010, 2011, and 2012 (Eurostat Pocketbooks, 2012). In 2009, there was a contraction of the real GDP growth rate in the European Union (EU-28) to -4.5%; in 2010 it increased to 2.0%; in 2011 to 1.7%, in 2012 the rate contracted to -0.5%, in 2013 it increased to 0.2% and 1.4% in 2014 (Eurostat Statistics, 2015). Graph 1 depicts the real GDP growth rate, as a volume percentage change on the previous year, in the EU 28 countries and Portugal.

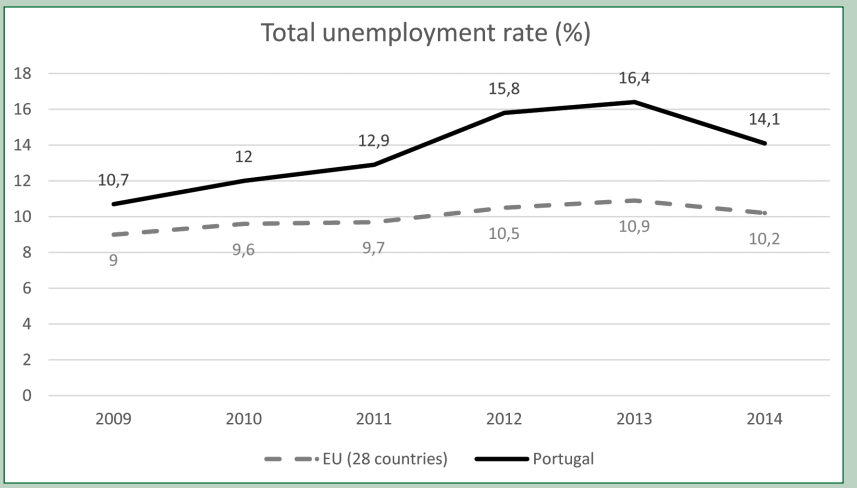
### Graph 1
### GDP growth rate, as a volume percentage change on the previous year, in the EU 28 countries and Portugal from 2009 to 2014




*Source: Eurostat Statistics, 2015*

As a result of the financial and economic crisis, the level of unemployment climbed in the EU-28. The total unemployment rate represents the unemployed as a percentage of the labour force. This comprises people aged between 15 to 74 who were without a work (Eurostat Statistics, Unemployment Bulletin, 2014). In 2010 and 2011 the unemployment rate in EU-28 was 9.7%, but in 2012 it climbed to 10.5%, 10.9% (2013) and 10.2% (2014) (Graph 2). In Portugal, the total unemployment rate is systematically higher than in EU-28.

### Graph 2
### Total unemployment rate in the EU 28 countries and Portugal from 2009 to 2014




*Source: Eurostat Statistics, 2015*

**Table 1**
**EU countries and years included in the data analisys**

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| Austria | No data available | No data available | ✓ | ✓ | ✓ |
| Belgium | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Croatia | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Denmark | ✓ | ✓ | ✓ | No data available | ✓ |
| Estonia | No data available | No data available | ✓ | ✓ | ✓ |
| Finland | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| France | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Germany | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Greece | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Hungary | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ireland | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Italy | ✓ | No data available | ✓ | ✓ | ✓ |
| Latvia | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | No data available |
| Lithuania | No data available | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Netherlands | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Poland | No data available | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Portugal | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Romania | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Slovakia | No data available | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Slovenia | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Spain | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sweden | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| United Kingdom | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

[a] *Except measure of innovative orientation*

they have identified, and what motives them is a desire for greater independence and a higher income.

Thus, the necessity-driven entrepreneurs correspond to a percentage of those involved in total early-stage entrepreneurial activity who are involved in entrepreneurship because they had no other work option. The opportunity-driven entrepreneurs, on the other hand, correspond to the percentage of those involved in total early-stage entrepreneurial activity who: (i) claim to be driven by opportunity, as opposed to finding no other work option; and (ii) who indicate that the main driver for being involved in this opportunity is to become independent or increase their income, rather than merely maintain their income (Bosma et al., 2012; Xavier et al., 2013).

*The entrepreneurial attitude indicators*

The entrepreneurial attitude indicators include four measures: opportunity perceptions, capability perceptions, fear of failure and intention to start a business. These indicators, which refer to individual assessments based on perceptions, allow us insight into national beliefs on entrepreneurial attitudes.

Opportunity perceptions assess the perception of good opportunities to start a business in the area you live in and is operationalized by a question "In the next six months, will there be good opportunities for starting a business in the area where you live?" (e.g., Kelley et al., 2011). This refers to the percentage of 18-64-year olds who see good opportunities to start a firm in the area where they live.

Capability perceptions are a measure of whether someone has the required knowledge and skills to start a business. Capability perception is assessed through the question "Do you have the knowledge, skill and experience required to start a new business?", and refers to the percentage of 18--64-year-olds in the population who believe they have the required skills and knowledge to start a business.

Fear of failure is a measure of fear regarding the launch of a business and is assessed by means of the item "Would fear of failure prevent you from starting a business?". It corresponds to the percentage of 18-64-year-olds in the population with positive perceived opportunities who indicate that fear of failure would prevent them from setting up a business.

The intention to start a business is measured by the item "Are you, alone or with others, expecting to start a new business, including any type of self-employment, within the next three years?" and relates to an individual's intention to launch a business. It refers to the percentage of the 18-64--year-old population (individuals involved in any stage of entrepreneurial activity excluded) who intend to start a business within three years (Kelley et al., 2011; Bosma et al., 2012; Xavier et al., 2013).

*The entrepreneurial aspiration indicators*

Besides entrepreneurial activity and attitudes, the GEM model also includes entrepreneurial aspirations in order to assess the aspiration levels of the individuals involved in the entrepreneurial activity. Entrepreneurial aspirations involve three main indicators: growth expectations, new product or innovative orientation; and international orientation. These indicators can assess the qualitative nature of entrepreneurial activity, such as the growth in human resources, the introduction of new products or processes, or their entrance to foreign markets (Bosma et al., 2009).

Growth expectation early-stage entrepreneurial activity refers to the percentage of TEA that expect to employ at least five employees five years from now. This is assessed through the question "How many people will be working for this business, not counting the owners but including all exclusive subcontractors, when it is five years old?".

The new product early-stage entrepreneurial activity, or innovative orientation, refers to the percentage of TEA that indicate their product or service is new to at least some customers. The item which allows us to assess the innovative orientation is "Will all, some, or none of your potential customers consider this product or service new and unfamiliar?".

The international orientation early-stage entrepreneurial activity is the percentage of TEA that indicate that at least 25% of the customers come from other countries, as the answer to the question "What proportion of your customers will normally live outside your country?".

In the next section, we present the results of our analysis, organized in three topics: entrepreneurship activity, entrepreneurial attitudes and entrepreneurial aspirations.

## Results

### Entrepreneurship activity results in Portugal in comparison with other European Union countries from 2010 to 2014

In 2010, Portugal evidenced a TEA index of 4.5%, showing that there were 4 to 5 early-stage entrepreneurs per 100 people aged between 18-64. In 2011, Portugal evidenced a TEA index of 7.5%. The 2012 TEA for Portugal was 7.7%, showing that there were 7 to 8 early-stage entrepreneurs per 100 people. In 2013, this increased to 8.2% and, in 2014, to 10%. Amongst the eighteen European Union (EU) countries participating in 2010, Portugal ranked 12th, preceded by Slovenia (TEA=4.7%) and followed by Romania (TEA=4.3%) and Spain (TEA=4.3%). Latvia had the highest early-stage entrepreneurial activity in 2010 (TEA=9.7%) and Italy the lowest (TEA = 2.3%). In 2011, data were collected in twenty countries and Portugal was ranked 8th, with Slovakia being ranked 1st (TEA=14.2%), and Slovenia the last (TEA=3.7%). Portugal was between Greece (TEA=8%) and Croatia (TEA=7.3%). In 2012, there were twenty-three countries involved. Estonia was the highest in the early stage entrepreneurial activity (TEA=14.3%) and Italy was the lowest (TEA=4.3%). Portugal occupied 11th position in the ranking, between Croatia (TEA=8.3%) and Lithuania (TEA=6.7%). Table 2 describes the early-stage entrepreneurial activity in the EU countries in the five years of analysis **(see Table 2, p. 46)**.

Another entrepreneurship activity indicator refers to the motivation underlying the entrepreneurial activity: necessity (see Table 3) and improvement-driven opportunity entrepreneurship (see Table 4). In 2010, 22% of the Portuguese early-stage entrepreneurial activity was driven by necessity, while in 2011 and 2012 the percentage went down to the 18%. However, in 2013 and 2014 Portuguese necessity-driven entrepreneurial activity increased to 22% and 28%, respectively. In 2010, the necessity-driven result for Portugal was between Spain (25%) and Hungary (20%), with Croatia having the highest percentage (32%) and the Netherlands the lowest (8%). In 2011, the necessity-driven rate in Finland was equivalent to that of Portugal (18%), while the United Kingdom (UK) was slightly lower (17%). In 2012, Belgium, Estonia, France, Portugal and the UK all showed the same necessity-driven rate (18%), and the EU countries results varied between 41% in Poland and 7% in Sweden. In 2013, the necessity-driven result of Portugal ranked 11th, between Lithuania (Necessity-driven=23%) and Latvia (Necessity-driven=21%), with Poland having the highest percentage (48%) and the Netherlands and Denmark the lowest (8%). In 2014, the necessity-driven TEA of Portugal occupied the 10th highest position in the ranking, between Romania (29%) and Slovenia (25%). But necessity-driven entrepreneurship cannot be dissociated from improvement-driven opportunity entrepreneurship. In fact, the results of both complement each other **(see Tables 3 and 4, pp. 47-48)**.

The results of the improvement-opportunity driven early-stage entrepreneurial activity in Portugal were quite stable over four of the five years under analysis. More specifically, these were: 52% in 2010, 58% in 2011, 53% in 2012, and 51% in 2013. In 2014, the improvement-opportunity driven entrepreneurs in Portugal was 71%. In 2010, the highest improvement-driven opportunity rates were in Sweden (72%), in 2011 in Belgium (72%), in 2012 in Denmark (71%), in 2013 in Finland (66%) and in 2014 in Denmark (91%). Conversely, the lowest improvement-driven opportunity rates were in Ireland in 2010 (33%), in Hungary in 2011 (29%), in Italy in 2012 (22%) and 2013 (18%), and in Croatia in 2014 (51%).

**It is interesting to note that in Portugal the percentage of improvement-opportunity driven entrepreneurship was always higher than the percentage of necessity-driven entrepreneurship. This is the most recurrent pattern amongst the EU countries under analysis.**

It is interesting to note that in Portugal the percentage of improvement-opportunity driven entrepreneurship was always higher than the percentage of necessity-driven entrepreneurship. This is the most recurrent pattern amongst the EU countries under analysis. Nevertheless, there are some exceptions, such as Poland, Romania, Croatia and Hungary in 2011; and Poland in 2012, where necessity-driven entrepreneurship was higher than that of improvement-opportunity.

## Table 2

## Early-stage entrepreneurial activity (TEA) in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013 and 2014

| | 2010 | TEA 2010 |
|---|---|---|
| *1st* | Latvia | 9.7 |
| *2nd* | Netherlands | 7.2 |
| *3rd* | Hungary | 7.1 |
| *4th* | Ireland | 6.8 |
| *5th* | United Kingdom | 6.4 |
| *6th* | France | 5.8 |
| *7th* | Finland | 5.7 |
| *8th* | Croatia | 5.5 |
| *9th* | Greece | 5.5 |
| *10th* | Sweden | 4.9 |
| *11th* | Slovenia | 4.7 |
| ***12th*** | **Portugal** | **4.5** |
| *13th* | Romania | 4.3 |
| *14th* | Spain | 4.3 |
| *15th* | Germany | 4.2 |
| *16th* | Denmark | 3.8 |
| *17th* | Belgium | 3.7 |
| *18th* | Italy | 2.3 |

| | 2011 | TEA 2011 |
|---|---|---|
| *1st* | Slovakia | 14.2 |
| *2nd* | Latvia | 11.9 |
| *3rd* | Lithuania | 11.3 |
| *4th* | Romania | 9.9 |
| *5th* | Poland | 9 |
| *6th* | Netherlands | 8.2 |
| *7th* | Greece | 8 |
| ***8th*** | **Portugal** | **7.5** |
| *9th* | Croatia | 7.3 |
| *10th* | United Kingdom | 7.3 |
| *11th* | Ireland | 7.2 |
| *12th* | Finland | 6.3 |
| *13th* | Hungary | 6.3 |
| *14th* | Spain | 5.8 |
| *15th* | Sweden | 5.8 |
| *16th* | Belgium | 5.7 |
| *17th* | France | 5.7 |
| *18th* | Germany | 5.6 |
| *19th* | Denmark | 4.6 |
| *20th* | Slovenia | 3.7 |

| | 2012 | TEA 2012 |
|---|---|---|
| *1st* | Estonia | 14.3 |
| *2nd* | Latvia | 13.4 |
| *3rd* | Netherlands | 10.3 |
| *4th* | Slovakia | 10.2 |
| *5th* | Austria | 9.6 |
| *6th* | Poland | 9.4 |
| *7th* | Hungary | 9.2 |
| *8th* | Romania | 9.2 |
| *9th* | United Kingdom | 9 |
| *10th* | Croatia | 8.3 |
| ***11th*** | **Portugal** | **7.7** |
| *12th* | Lithuania | 6.7 |
| *13th* | Greece | 6.5 |
| *14th* | Sweden | 6.4 |
| *15th* | Ireland | 6.2 |
| *16th* | Finland | 6 |
| *17th* | Spain | 5.7 |
| *18th* | Denmark | 5.4 |
| *19th* | Slovenia | 5.4 |
| *20th* | Germany | 5.3 |
| *21st* | Belgium | 5.2 |
| *22nd* | France | 5.2 |
| *23rd* | Italy | 4.3 |

| | 2013 | TEA 2013 |
|---|---|---|
| *1st* | Latvia | 13.3 |
| *2nd* | Estonia | 13.1 |
| *3rd* | Lithuania | 12.4 |
| *4th* | Romania | 10.1 |
| *5th* | Hungary | 9.7 |
| *6th* | Slovakia | 9.5 |
| *7th* | Netherlands | 9.3 |
| *8th* | Poland | 9.3 |
| *9th* | Ireland | 9.2 |
| *10th* | Croatia | 8.3 |
| ***11th*** | **Portugal** | **8.2** |
| *12th* | Sweden | 8.2 |
| *13th* | United Kingdom | 7.1 |
| *14th* | Slovenia | 6.5 |
| *15th* | Greece | 5.5 |
| *16th* | Finland | 5.3 |
| *17th* | Spain | 5.2 |
| *18th* | Germany | 5 |
| *19th* | Belgium | 4.9 |
| *20th* | France | 4.6 |
| *21st* | Italy | 3.4 |

| | 2014 | TEA 2014 |
|---|---|---|
| *1st* | Lithuania | 11.3 |
| *2nd* | Romania | 11.3 |
| *3rd* | Slovakia | 10.9 |
| *4th* | United Kingdom | 10.7 |
| ***5th*** | **Portugal** | **10** |
| *6th* | Estonia | 9.4 |
| *7th* | Hungary | 9.3 |
| *8th* | Poland | 9.2 |
| *9th* | Austria | 8.7 |
| *10th* | Croatia | 8 |
| *11th* | Greece | 7.9 |
| *12th* | Belgium | 7.4 |
| *13th* | Netherlands | 7.1 |
| *14th* | Sweden | 6.7 |
| *15th* | Ireland | 6.5 |
| *16th* | Slovenia | 6.3 |
| *17th* | Finland | 5.6 |
| *18th* | Denmark | 5.5 |
| *19th* | Spain | 5.5 |
| *20th* | France | 5.3 |
| *21st* | Germany | 5.3 |
| *22nd* | Italy | 4.4 |

## Table 3

### Necessity-driven entrepreneurial activity (% of TEA) in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013, and 2014

| | 2010 | Necessity TEA 2010 |
|---|---|---|
| *1st* | Croatia | 32 |
| *2nd* | Ireland | 31 |
| *3rd* | Romania | 31 |
| *4th* | Greece | 28 |
| *5th* | Latvia | 27 |
| *6th* | Germany | 26 |
| *7th* | France | 25 |
| *8th* | Spain | 25 |
| ***9th*** | **Portugal** | **22** |
| *10th* | Hungary | 20 |
| *11th* | Finland | 18 |
| *12th* | Slovenia | 16 |
| *13th* | Italy | 13 |
| *14th* | Sweden | 13 |
| *15th* | United Kingdom | 11 |
| *16th* | Belgium | 10 |
| *17th* | Denmark | 8 |
| *18th* | Netherlands | 8 |

| | 2011 | Necessity TEA 2011 |
|---|---|---|
| *1st* | Poland | 48 |
| *2nd* | Romania | 41 |
| *3rd* | Croatia | 35 |
| *4th* | Hungary | 31 |
| *5th* | Ireland | 29 |
| *6th* | Lithuania | 28 |
| *7th* | Slovakia | 28 |
| *8th* | Latvia | 26 |
| *9th* | Spain | 26 |
| *10th* | Greece | 25 |
| *11th* | Germany | 19 |
| *12th* | Finland | 18 |
| ***13th*** | **Portugal** | **18** |
| *14th* | United Kingdom | 17 |
| *15th* | France | 15 |
| *16th* | Slovenia | 12 |
| *17th* | Belgium | 10 |
| *18th* | Netherlands | 9 |
| *19th* | Denmark | 7 |
| *20th* | Sweden | 6 |

| | 2012 | Necessity TEA 2012 |
|---|---|---|
| *1st* | Poland | 41 |
| *2nd* | Slovakia | 36 |
| *3rd* | Croatia | 34 |
| *4th* | Hungary | 31 |
| *5th* | Greece | 30 |
| *6th* | Ireland | 28 |
| *7th* | Spain | 26 |
| *8th* | Latvia | 25 |
| *9th* | Lithuania | 25 |
| *10th* | Romania | 24 |
| *11th* | Germany | 22 |
| *12th* | Belgium | 18 |
| *13th* | Estonia | 18 |
| *14th* | France | 18 |
| ***15th*** | **Portugal** | **18** |
| *16th* | United Kingdom | 18 |
| *17th* | Finland | 17 |
| *18th* | Italy | 16 |
| *19th* | Austria | 11 |
| *20th* | Denmark | 8 |
| *21st* | Netherlands | 8 |
| *22nd* | Slovenia | 7 |
| *23rd* | Sweden | 7 |

| | 2013 | Necessity TEA 2013 |
|---|---|---|
| *1st* | Poland | 48 |
| *2nd* | Slovakia | 40 |
| *3rd* | Croatia | 38 |
| *4th* | Romania | 32 |
| *5th* | Spain | 29 |
| *6th* | Belgium | 29 |
| *7th* | Hungary | 28 |
| *8th* | Slovenia | 24 |
| *9th* | Greece | 24 |
| *10th* | Lithuania | 23 |
| ***11th*** | **Portugal** | **22** |
| *12th* | Latvia | 21 |
| *13th* | Germany | 19 |
| *14th* | Italy | 19 |
| *15th* | Ireland | 18 |
| *16th* | Finland | 18 |
| *17th* | United Kingdom | 16 |
| *18th* | France | 16 |
| *19th* | Estonia | 15 |
| *20th* | Sweden | 10 |
| *21st* | Netherlands | 8 |

| | 2014 | Necessity TEA 2014 |
|---|---|---|
| *1st* | Croatia | 467 |
| *2nd* | Poland | 37 |
| *3rd* | Greece | 35 |
| *4th* | Hungary | 33 |
| *5th* | Slovakia | 33 |
| *6th* | Belgium | 31 |
| *7th* | Spain | 30 |
| *8th* | Ireland | 30 |
| *9th* | Romania | 29 |
| ***10th*** | **Portugal** | **28** |
| *11th* | Slovenia | 25 |
| *12th* | Germany | 23 |
| *13th* | Lithuania | 20 |
| *14th* | France | 16 |
| *15th* | Netherlands | 16 |
| *16th* | Finland | 16 |
| *17th* | Estonia | 15 |
| *18th* | Italy | 14 |
| *19th* | United Kingdom | 13 |
| *20th* | Austria | 11 |
| *21st* | Sweden | 8 |
| *22nd* | Denmark | 5 |

## Table 4

### Improvement-driven opportunity entrepreneurial activity (% of TEA) in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013, and 2014

| | 2010 | Opport. TEA 2010 |
|---|---|---|
| 1st | Sweden | 72 |
| 2nd | Netherlands | 64 |
| 3rd | France | 56 |
| 4th | Italy | 55 |
| 5th | Belgium | 54 |
| 6th | Denmark | 54 |
| 7th | Finland | 54 |
| 8th | Slovenia | 54 |
| **9th** | **Portugal** | **52** |
| 10th | Latvia | 51 |
| 11th | Croatia | 49 |
| 12th | Germany | 48 |
| 13th | Romania | 47 |
| 14th | Hungary | 43 |
| 15th | United Kingdom | 43 |
| 16th | Spain | 42 |
| 17th | Greece | 39 |
| 18th | Ireland | 33 |

| | 2011 | Opport. TEA 2011 |
|---|---|---|
| 1st | Belgium | 72 |
| 2nd | France | 71 |
| 3rd | Sweden | 68 |
| 4th | Denmark | 64 |
| 5th | Netherlands | 62 |
| 6th | Finland | 59 |
| **7th** | **Portugal** | **58** |
| 8th | Germany | 55 |
| 9th | Slovenia | 51 |
| 10th | Lithuania | 47 |
| 11th | Latvia | 46 |
| 12th | United Kingdom | 46 |
| 13th | Spain | 39 |
| 14th | Greece | 37 |
| 15th | Ireland | 37 |
| 16th | Romania | 34 |
| 17th | Slovakia | 34 |
| 18th | Poland | 32 |
| 19th | Croatia | 31 |
| 20th | Hungary | 29 |

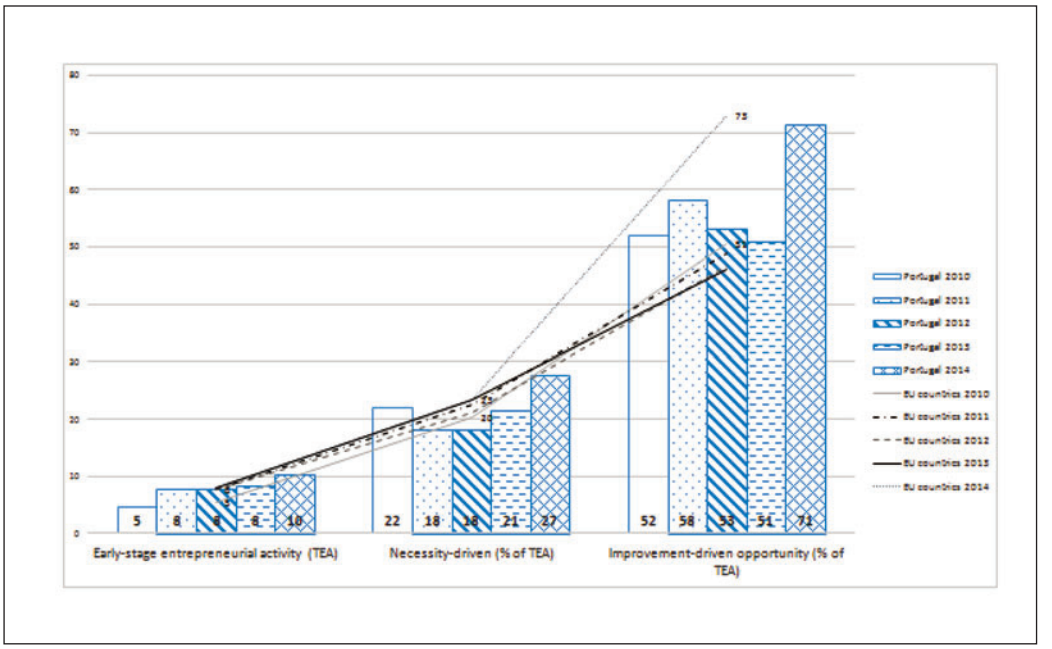
| | 2012 | Opport. TEA 2012 |
|---|---|---|
| 1st | Denmark | 71 |
| 2nd | Netherlands | 66 |
| 3rd | Slovenia | 64 |
| 4th | Belgium | 62 |
| 5th | Finland | 60 |
| 6th | France | 59 |
| **7th** | **Portugal** | **53** |
| 8th | Germany | 51 |
| 9th | Lithuania | 51 |
| 10th | Estonia | 49 |
| 11th | Sweden | 49 |
| 12th | Latvia | 46 |
| 13th | Slovakia | 43 |
| 14th | United Kingdom | 43 |
| 15th | Ireland | 41 |
| 16th | Austria | 38 |
| 17th | Romania | 38 |
| 18th | Croatia | 36 |
| 19th | Hungary | 35 |
| 20th | Spain | 33 |
| 21st | Greece | 32 |
| 22nd | Poland | 30 |
| 23rd | Italy | 22 |

| | 2013 | Opport. TEA 2013 |
|---|---|---|
| 1st | Finland | 66 |
| 2nd | France | 61 |
| 3rd | Sweden | 58 |
| 4th | Germany | 56 |
| 5th | Lithuania | 55 |
| 6th | Netherlands | 55 |
| 7th | Slovenia | 53 |
| 8th | Latvia | 53 |
| **9th** | **Portugal** | **51** |
| 10th | Estonia | 50 |
| 11th | United Kingdom | 45 |
| 12th | Belgium | 44 |
| 13th | Ireland | 44 |
| 14th | Slovakia | 40 |
| 15th | Hungary | 39 |
| 16th | Greece | 36 |
| 17th | Spain | 33 |
| 18th | Poland | 33 |
| 19th | Romania | 32 |
| 20th | Croatia | 30 |
| 21st | Italy | 18 |

| | 2014 | Opport. TEA 2014 |
|---|---|---|
| 1st | Denmark | 91 |
| 2nd | Sweden | 84 |
| 3rd | United Kingdom | 84 |
| 4th | France | 82 |
| 5th | Austria | 82 |
| 6th | Finland | 81 |
| 7th | Netherlands | 81 |
| 8th | Lithuania | 80 |
| 9th | Italy | 78 |
| 10th | Germany | 76 |
| 11th | Estonia | 75 |
| 12th | Slovenia | 71 |
| **13th** | **Portugal** | **71** |
| 14th | Romania | 70 |
| 15th | Ireland | 68 |
| 16th | Spain | 66 |
| 17th | Hungary | 65 |
| 18th | Slovakia | 64 |
| 19th | Belgium | 63 |
| 20th | Greece | 62 |
| 21st | Poland | 59 |
| 22nd | Croatia | 51 |

Graph 3

**Entrepreneurial activity indicators in Portugal and the EU countries average in 2010, 2011, 2012, 2013 and 2014**




The results from the indicators of the entrepreneurial activity (TEA; necessity-driven entrepreneurship and improvement-driven opportunity entrepreneurship) showed that Portugal's results improved, albeit modestly, from 2010 to 2014. In general, this was the pattern throughout the EU countries: there was an increase in the early-stage entrepreneurial activity from 2010 to 2014 (e.g., Belgium, Croatia, Denmark, Hungary, Italy, Latvia, the Netherlands, Poland, Slovenia, Spain, Sweden and the United Kingdom). Nevertheless, it is relevant to stress that the TEA of Portugal was either below (2010) or equal (2011, 2012 and 2013) to the average TEA in the other EU countries. In 2014, the TEA of Portugal was slightly higher than the TEA in the other EU countries ($TEA_{Portugal2014}$=10; $TEA_{EU2014}$=8).

The behaviour of the necessity-driven entrepreneurship does not show a particular trend amongst the EU countries. The necessity-driven entrepreneurship in Portugal was above the EU average ($M_{EU2010}$= 20.22%) in 2010, but was below the EU average in 2011, 2012 and 2013 ($M_{EU2011}$=23%; $M_{EU2012}$=21%; $M_{EU2013}$=23%). In 2014, necessity-driven entrepreneurship in Portugal was above the EU average ($M_{EU2014}$= 23% in EU countries and 27% in Portugal). The behaviour of the improvement-driven opportunity entrepreneurship is quite similar. The percentage of improvement-driven opportunity in Portugal in 2010, 2011, 2012 and 2013 was always above the EU average ($M_{EU2010}$=51%; $M_{EU2011}$=49%; $M_{EU2012}$=47%; $M_{EU2013}$=46%), but in 2014 it was below the EU average ($M_{EU2014}$=73%). Graph 3 presents the position of Portugal's indicators of entrepreneurial activity from 2010 to 2014 and the EU countries average.

**Entrepreneurial attitude results in Portugal in comparison with other European Union countries from 2010 to 2012**

From 2010 onward, perceived opportunities **(see Table 5, p. 50)** in Portugal were successively at the tail end of the EU countries. In 2010, Portugal had a score of 20%, in 2011 it was 17%, in 2012 it was 16%, in 2013 it was 20% and in 2014 it was 23%. These values pushed Portugal to the bottom of the EU ranking, and were in stark contrast to the highest scores for perceived opportunities that were evidenced in Sweden (2010=66%; 2011=71%; 2012=66%; 2013=64%; and 2014=70%). Also at the bottom of the EU ranking were

## Table 5

## Perceived opportunities in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013, and 2014

| | 2010 | Perceived Opport. 2010 |
|---|---|---|
| *1st* | Sweden | 66 |
| *2nd* | Finland | 51 |
| *3rd* | Denmark | 46 |
| *4th* | Netherlands | 45 |
| *5th* | Belgium | 40 |
| *6th* | France | 34 |
| *7th* | Hungary | 33 |
| *8th* | United Kingdom | 29 |
| *9th* | Latvia | 29 |
| *10th* | Germany | 29 |
| *11th* | Slovenia | 27 |
| *12th* | Italy | 25 |
| *13th* | Croatia | 23 |
| *14th* | Ireland | 23 |
| ***15th*** | **Portugal** | **20** |
| *16th* | Spain | 19 |
| *17th* | Romania | 18 |
| *18th* | Greece | 16 |

| | 2011 | Perceived Opport. 2011 |
|---|---|---|
| *1st* | Sweden | 71 |
| *2nd* | Finland | 61 |
| *3rd* | Netherlands | 48 |
| *4th* | Denmark | 47 |
| *5th* | Belgium | 43 |
| *6th* | Romania | 36 |
| *7th* | France | 35 |
| *8th* | Germany | 35 |
| *9th* | Poland | 33 |
| *10th* | United Kingdom | 33 |
| *11th* | Ireland | 26 |
| *12th* | Latvia | 24 |
| *13th* | Lithuania | 23 |
| *14th* | Slovakia | 23 |
| *15th* | Croatia | 18 |
| *16th* | Slovenia | 18 |
| ***17th*** | **Portugal** | **17** |
| *18th* | Hungary | 14 |
| *19th* | Spain | 14 |
| *20th* | Greece | 11 |

| | 2012 | Perceived Opport. 2012 |
|---|---|---|
| *1st* | Sweden | 66 |
| *2nd* | Finland | 55 |
| *3rd* | Austria | 49 |
| *4th* | Estonia | 45 |
| *5th* | Denmark | 44 |
| *6th* | France | 38 |
| *7th* | Romania | 37 |
| *8th* | Germany | 36 |
| *9th* | Netherlands | 34 |
| *10th* | Belgium | 33 |
| *11th* | Latvia | 33 |
| *12th* | United Kingdom | 33 |
| *13th* | Ireland | 26 |
| *14th* | Italy | 20 |
| *15th* | Poland | 20 |
| *16th* | Slovenia | 20 |
| *17th* | Slovakia | 18 |
| *18th* | Croatia | 17 |
| ***19th*** | **Portugal** | **16** |
| *20th* | Spain | 14 |
| *21st* | Greece | 13 |
| *22nd* | Hungary | 11 |
| *23rd* | Lithuania | 3 |

| | 2013 | Perceived Opport. 2013 |
|---|---|---|
| *1st* | Sweden | 64 |
| *2nd* | Estonia | 46 |
| *3rd* | Finland | 44 |
| *4th* | United Kingdom | 36 |
| *5th* | Latvia | 35 |
| *6th* | Netherlands | 33 |
| *7th* | Belgium | 32 |
| *8th* | Germany | 31 |
| *9th* | Romania | 29 |
| *10th* | Lithuania | 29 |
| *11th* | Ireland | 28 |
| *12th* | Poland | 26 |
| *13th* | France | 23 |
| ***14th*** | **Portugal** | **20** |
| *15th* | Hungary | 19 |
| *16th* | Croatia | 18 |
| *17th* | Italy | 17 |
| *18th* | Slovakia | 16 |
| *19th* | Slovenia | 16 |
| *20th* | Spain | 16 |
| *21st* | Greece | 14 |

| | 2014 | Perceived Opport. 2014 |
|---|---|---|
| *1st* | Sweden | 70 |
| *2nd* | Denmark | 60 |
| *3rd* | Estonia | 49 |
| *4th* | Netherlands | 46 |
| *5th* | Austria | 44 |
| *6th* | Finland | 42 |
| *7th* | United Kingdom | 41 |
| *8th* | Germany | 38 |
| *9th* | Belgium | 36 |
| *10th* | Ireland | 33 |
| *11th* | Romania | 32 |
| *12th* | Lithuania | 32 |
| *13th* | Poland | 31 |
| *14th* | France | 28 |
| *15th* | Italy | 27 |
| *16th* | Slovakia | 24 |
| *17th* | Hungary | 23 |
| ***18th*** | **Portugal** | **23** |
| *19th* | Spain | 23 |
| *20th* | Greece | 20 |
| *21st* | Croatia | 18 |
| *22nd* | Slovenia | 17 |

## Table 6
## Perceived entrepreneurial capabilities in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013, and 2014

| | 2010 | Perceived Opport. 2010 | | 2011 | Perceived Opport. 2011 | | 2012 | Perceived Opport. 2012 | | 2013 | Perceived Opport. 2013 | | 2014 | Perceived Opport. 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *1st* | Slovenia | 56 | *1st* | Slovakia | 53 | *1st* | Poland | 54 | *1st* | Poland | 52 | *1st* | Slovakia | 54 |
| *2nd* | Croatia | 53 | *2nd* | Poland | 52 | *2nd* | Slovenia | 51 | *2nd* | Slovenia | 52 | *2nd* | Poland | 54 |
| *3rd* | Greece | 52 | *3rd* | Slovenia | 51 | *3rd* | Austria | 50 | *3rd* | Slovakia | 51 | *3rd* | Austria | 49 |
| ***4th*** | **Portugal** | **52** | *4th* | Spain | 51 | *4th* | Greece | 50 | ***4th*** | **Portugal** | **49** | *4th* | Slovenia | 49 |
| *5th* | United Kingdom | 52 | *5th* | Greece | 50 | *5th* | Slovakia | 50 | *5th* | Latvia | 48 | *5th* | Romania | 48 |
| *6th* | Latvia | 51 | *6th* | Croatia | 49 | *6th* | Spain | 50 | *6th* | Spain | 48 | *6th* | Spain | 48 |
| *7th* | Spain | 50 | *7th* | Latvia | 47 | ***7th*** | **Portugal** | **47** | *7th* | Croatia | 47 | *7th* | Ireland | 47 |
| *8th* | Ireland | 49 | ***8th*** | **Portugal** | **47** | *8th* | United Kingdom | 47 | *8th* | Greece | 46 | ***8th*** | **Portugal** | **46** |
| *9th* | Netherlands | 46 | *9th* | Ireland | 46 | *9th* | Ireland | 45 | *9th* | Romania | 46 | *9th* | United Kingdom | 46 |
| *10th* | Belgium | 45 | *10th* | Belgium | 44 | *10th* | Croatia | 44 | *10th* | United Kingdom | 44 | *10th* | Croatia | 46 |
| *11th* | Hungary | 43 | *11th* | Netherlands | 42 | *11th* | Latvia | 44 | *11th* | Ireland | 43 | *11th* | Greece | 46 |
| *12th* | Italy | 42 | *12th* | Romania | 42 | *12th* | Estonia | 43 | *12th* | Netherlands | 42 | *12th* | Netherlands | 44 |
| *13th* | Sweden | 42 | *13th* | United Kingdom | 42 | *13th* | Netherlands | 42 | *13th* | Estonia | 40 | *13th* | Estonia | 43 |
| *14th* | Germany | 42 | *14th* | Hungary | 40 | *14th* | Hungary | 40 | *14th* | Sweden | 39 | *14th* | Hungary | 41 |
| *15th* | Denmark | 41 | *15th* | Sweden | 40 | *15th* | Romania | 38 | *15th* | Germany | 38 | *15th* | Sweden | 37 |
| *16th* | Finland | 40 | *16th* | France | 38 | *16th* | Belgium | 37 | *16th* | Hungary | 38 | *16th* | Germany | 36 |
| *17th* | Romania | 38 | *17th* | Finland | 37 | *17th* | Germany | 37 | *17th* | Lithuania | 35 | *17th* | France | 35 |
| *18th* | France | 37 | *18th* | Germany | 37 | *18th* | Sweden | 37 | *18th* | Belgium | 34 | *18th* | Denmark | 35 |
| | | | *19th* | Denmark | 35 | *19th* | France | 36 | *19th* | Finland | 33 | *19th* | Finland | 35 |
| | | | *20th* | Lithuania | 35 | *20th* | Finland | 34 | *20th* | France | 33 | *20th* | Lithuania | 33 |
| | | | | | | *21st* | Denmark | 31 | *21st* | Italy | 29 | *21st* | Italy | 31 |
| | | | | | | *22nd* | Italy | 30 | *22nd* | Poland | 52 | *22nd* | Belgium | 30 |
| | | | | | | *23rd* | Lithuania | 4 | | | | | | |

## Table 7

## Perceived fear for failure in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013, and 2014

| | 2010 | Fear Failure. 2010 |
|---|---|---|
| *1st* | Greece | 51 |
| *2nd* | Hungary | 42 |
| *3rd* | Romania | 41 |
| *4th* | France | 41 |
| *5th* | Latvia | 40 |
| *6th* | Italy | 37 |
| *7th* | Spain | 36 |
| *8th* | Belgium | 35 |
| *9th* | Germany | 34 |
| *10th* | Ireland | 33 |
| *11th* | Denmark | 32 |
| *12th* | Croatia | 31 |
| *13th* | United Kingdom | 30 |
| ***14th*** | **Portugal** | **30** |
| *15th* | Sweden | 29 |
| *16th* | Finland | 29 |
| *17th* | Slovenia | 28 |
| *18th* | Netherlands | 24 |

| | 2011 | Fear Failure. 2011 |
|---|---|---|
| *1st* | Poland | 43 |
| *2nd* | Germany | 42 |
| *3rd* | Belgium | 41 |
| *4th* | Denmark | 41 |
| *5th* | Latvia | 41 |
| *6th* | Lithuania | 40 |
| ***7th*** | **Portugal** | **40** |
| *8th* | Spain | 39 |
| *9th* | Greece | 38 |
| *10th* | France | 37 |
| *11th* | Romania | 36 |
| *12th* | United Kingdom | 36 |
| *13th* | Hungary | 35 |
| *14th* | Netherlands | 35 |
| *15th* | Sweden | 35 |
| *16th* | Croatia | 34 |
| *17th* | Ireland | 33 |
| *18th* | Finland | 32 |
| *19th* | Slovakia | 32 |

| | 2012 | Fear Failure 2012 |
|---|---|---|
| *1st* | Greece | 61 |
| *2nd* | Italy | 58 |
| *3rd* | France | 43 |
| *4th* | Poland | 43 |
| *5th* | Germany | 42 |
| ***6th*** | **Portugal** | **42** |
| *7th* | Spain | 42 |
| *8th* | Belgium | 41 |
| *9th* | Romania | 41 |
| *10th* | Denmark | 39 |
| *11th* | Slovakia | 38 |
| *12th* | Finland | 37 |
| *13th* | Latvia | 37 |
| *14th* | Austria | 36 |
| *15th* | Croatia | 36 |
| *16th* | United Kingdom | 36 |
| *17th* | Ireland | 35 |
| *18th* | Estonia | 34 |
| *19th* | Hungary | 34 |
| *20th* | Sweden | 33 |
| *21st* | Netherlands | 30 |
| *22nd* | Slovenia | 27 |
| *23rd* | Lithuania | 7 |

| | 2013 | Fear Failure 2013 |
|---|---|---|
| *1st* | Greece | 49 |
| *2nd* | Italy | 49 |
| *3rd* | Belgium | 47 |
| *4th* | Poland | 47 |
| *5th* | Hungary | 45 |
| *6th* | Latvia | 42 |
| *7th* | Lithuania | 42 |
| *8th* | France | 41 |
| *9th* | Ireland | 40 |
| ***10th*** | **Portugal** | **40** |
| *11th* | Estonia | 39 |
| *12th* | Germany | 39 |
| *13th* | Romania | 38 |
| *14th* | Finland | 37 |
| *15th* | Netherlands | 37 |
| *16th* | Spain | 37 |
| *17th* | Sweden | 37 |
| *18th* | United Kingdom | 36 |
| *19th* | Croatia | 35 |
| *20th* | Slovakia | 33 |
| *21st* | Slovenia | 30 |
| *22nd* | Greece | 49 |

| | 2014 | Fear Failure 2014 |
|---|---|---|
| *1st* | Greece | 62 |
| *2nd* | Poland | 51 |
| *3rd* | Belgium | 49 |
| *4th* | Italy | 49 |
| *5th* | Lithuania | 49 |
| *6th* | Hungary | 42 |
| *7th* | Estonia | 42 |
| *8th* | Romania | 41 |
| *9th* | France | 41 |
| *10th* | Denmark | 41 |
| *11th* | Germany | 40 |
| *12th* | Ireland | 39 |
| ***13th*** | **Portugal** | **38** |
| *14th* | Spain | 38 |
| *15th* | Finland | 37 |
| *16th* | United Kingdom | 37 |
| *17th* | Sweden | 37 |
| *18th* | Slovakia | 36 |
| *19th* | Austria | 35 |
| *20th* | Netherlands | 35 |
| *21st* | Croatia | 30 |
| *22nd* | Slovenia | 29 |

## Table 8

## Perceived entrepreneurial intentions in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013, and 2014

| | 2010 | Entrep. Intention 2010 |
|---|---|---|
| *1st* | Latvia | 21 |
| *2nd* | France | 14 |
| *3rd* | Hungary | 14 |
| *4th* | Greece | 13 |
| ***5th*** | **Portugal** | **9** |
| *6th* | Slovenia | 9 |
| *7th* | Romania | 9 |
| *8th* | Sweden | 9 |
| *9th* | Belgium | 8 |
| *10th* | Croatia | 7 |
| *11th* | Germany | 6 |
| *12th* | Ireland | 6 |
| *13th* | Denmark | 6 |
| *14th* | Finland | 6 |
| *15th* | Spain | 6 |
| *16th* | Netherlands | 6 |
| *17th* | United Kingdom | 5 |
| *18th* | Italy | 4 |

| | 2011 | Entrep. Intention. 2011 |
|---|---|---|
| *1st* | Latvia | 25 |
| *2nd* | Romania | 25 |
| *3rd* | Poland | 23 |
| *4th* | Hungary | 20 |
| *5th* | Croatia | 18 |
| *6th* | France | 18 |
| *7th* | Slovakia | 18 |
| *8th* | Lithuania | 17 |
| ***9th*** | **Portugal** | **12** |
| *10th* | Belgium | 11 |
| *11th* | Greece | 10 |
| *12th* | Sweden | 10 |
| *13th* | Netherlands | 9 |
| *14th* | Slovenia | 9 |
| *15th* | United Kingdom | 9 |
| *16th* | Spain | 8 |
| *17th* | Denmark | 7 |
| *18th* | Finland | 7 |
| *19th* | Ireland | 6 |

| | 2012 | Entrep. Intention 2012 |
|---|---|---|
| *1st* | Romania | 27 |
| *2nd* | Latvia | 22 |
| *3rd* | Poland | 22 |
| *4th* | Croatia | 19 |
| *5th* | France | 17 |
| *6th* | Estonia | 16 |
| ***7th*** | **Portugal** | **14** |
| *8th* | Hungary | 13 |
| *9th* | Slovenia | 13 |
| *10th* | Slovakia | 12 |
| *11th* | Italy | 11 |
| *12th* | Spain | 11 |
| *13th* | Sweden | 11 |
| *14th* | Greece | 10 |
| *15th* | United Kingdom | 10 |
| *16th* | Austria | 9 |
| *17th* | Belgium | 9 |
| *18th* | Netherlands | 9 |
| *19th* | Finland | 8 |
| *20th* | Lithuania | 8 |
| *21st* | Denmark | 7 |
| *22nd* | Germany | 6 |
| *23rd* | Ireland | 5 |

| | 2013 | Entrep. Intention 2013 |
|---|---|---|
| *1st* | Romania | 24 |
| *2nd* | Latvia | 23 |
| *3rd* | Lithuania | 22 |
| *4th* | Croatia | 20 |
| *5th* | Estonia | 19 |
| *6th* | Poland | 17 |
| *7th* | Slovakia | 16 |
| *8th* | Hungary | 14 |
| *9th* | France | 13 |
| *10th* | Ireland | 13 |
| ***11th*** | **Portugal** | **13** |
| *12th* | Slovenia | 12 |
| *13th* | Italy | 10 |
| *14th* | Sweden | 10 |
| *15th* | Greece | 9 |
| *16th* | Netherlands | 9 |
| *17th* | Belgium | 8 |
| *18th* | Finland | 8 |
| *19th* | Spain | 8 |
| *20th* | Germany | 7 |
| *21st* | United Kingdom | 7 |
| *22nd* | Romania | 24 |

| | 2014 | Entrep. Intention 2014 |
|---|---|---|
| *1st* | Romania | 32 |
| *2nd* | Croatia | 20 |
| ***3rd*** | **Portugal** | **16** |
| *4th* | Poland | 16 |
| *5th* | France | 14 |
| *6th* | Hungary | 14 |
| *7th* | Italy | 11 |
| *8th* | Lithuania | 11 |
| *9th* | Slovenia | 11 |
| *10th* | Belgium | 11 |
| *11th* | Estonia | 10 |
| *12th* | Greece | 10 |
| *13th* | Netherlands | 9 |
| *14th* | Sweden | 9 |
| *15th* | Austria | 8 |
| *16th* | Finland | 8 |
| *17th* | Ireland | 7 |
| *18th* | Slovakia | 7 |
| *19th* | Spain | 7 |
| *20th* | Denmark | 7 |
| *21st* | United Kingdom | 7 |
| *22nd* | Germany | 6 |

countries such as Greece (2010=16%; 2011=11%; 2013=14%), Lithuania (2012=3%) and Slovenia (2014=17%).

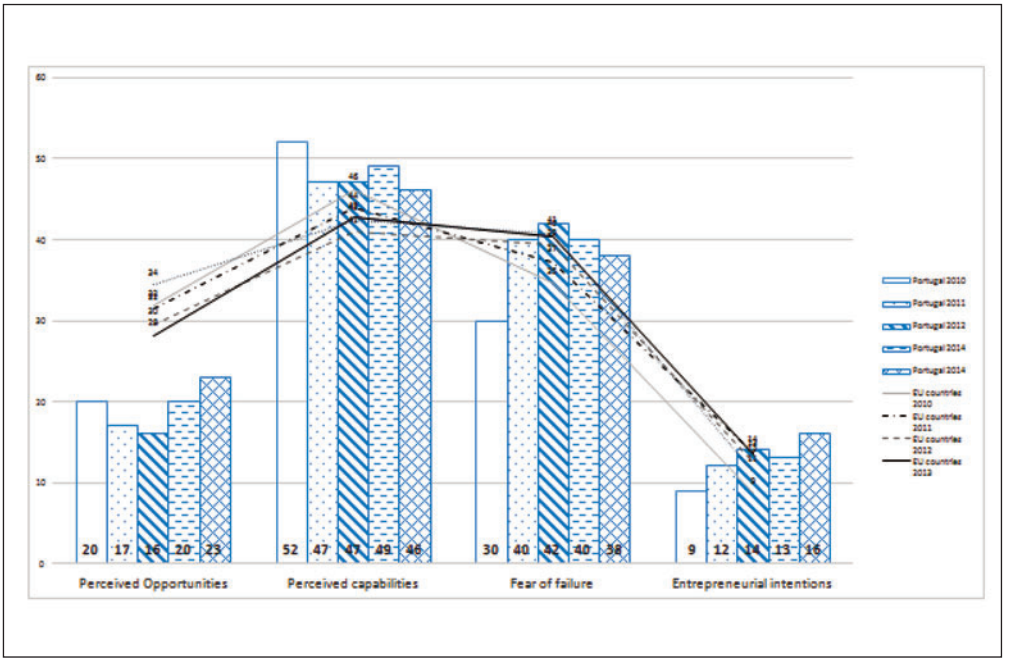
The results for perceived capabilities (see Table 6) in Portugal were among the top EU countries. For example, in 2010, 52% of the Portuguese population believed they had the required skills and knowledge to start a business. Only Croatia, Greece and Slovenia reported higher scores. At the tail end for their perceived capabilities for starting a business in 2010 were countries such as Finland, Romania and France (37%). In 2011, the Portuguese percentage went down to 47%, but it was still the 8th highest of the EU countries. In that year, Slovakia ranked top with 53%, and Lithuania was in the lowest position with 35% of the population believing they had the required skills and knowledge to start a business. In 2012, 47% of the populations in both Portugal and the United Kingdom believed they had the required skills and knowledge to start a business. Percentages above this were found in Poland (54%), Slovenia, Austria, Greece, Slovakia and Spain. Lithuania again registered the lowest value with a small percentage of 4%, in contrast to Italy the second lowest, with 30%. In 2013, Portugal was ranked 4th with 49% of people confident of their perceived entrepreneurial capabilities. In 2014, the value decreased slightly to 46% (down to 8th position). These results are presented in detail in Table 6.

Fear of failure **(see Table 7, p. 52)** is another critical measure of entrepreneurial attitudes, and the behaviour of Portugal in this indicator showed changes from 2010 to 2014. In 2010, Portugal had one of the lowest scores in fear of failure (30%), with the Netherlands having the lowest value (24%). This meant that in Portugal in 2010, 30% of the population who perceived opportunities indicated that fear of failure would prevent them from setting up a business. In 2011, this percentage rose to 40% and in 2012 it rose to 42%. These results took Portugal to among the top ranked EU countries, with Poland having the highest result in 2011 (43%), and Greece in 2012 (61%). In 2013, Portugal decreased to 40% and then to 38% in 2014, which placed the country in middle position regarding fear of failure.

Entrepreneurial intentions **(see Table 8, p. 53)** in Portugal grew from 2010 to 2014. In 2010, 9% of the population intended to start a business within three years. In 2011, the percentage rose to 12%, in 2012 it was 14%, in 2013 it was

**Graph 4**

**Entrepreneurial attitude indicators in Portugal and the EU countries average from 2010 to 2014**



13% and in 2014 it was 16%. The highest scores were in Latvia in 2010 (21%), and 2011 (25%), and in Romania in 2012 (27%), 2013 (24%) and 2014 (32%). The lowest scores were 4% in Italy 2010, 6% in Ireland 2011 and 2012, and Germany 2014 (6%).

**Portugal's scores in 2011, 2012, 2013 and 2014 increased to 20%, 24%, 27% and 23% respectively, showing greater aspiration in the growth of the early-stage entrepreneurs.**

The position of Portuguese entrepreneurial attitudes in relation to the other EU countries was not consistent over the four indicators. With regard to perceived opportunities, Portugal was below the EU average during the five years under analysis ($M_{EU2010}$=32%; $M_{EU2011}$=32%; $M_{EU2012}$=30%; $M_{EU2013}$=28%; $M_{EU2014}$=34%). As far as perceived capabilities are concerned, Portugal was above the EU average from 2010 to 2014 ($M_{EU2010}$=46%; ($M_{EU2011}$=44%; $M_{EU2012}$=41%; $M_{EU2013}$=43%; $M_{EU2014}$=42%). In 2010, Portugal reported a lower fear of failure than the EU average ($M_{EU2010}$=35%), but this tendency was inverted in 2011 and 2012, when Portugal was above the EU average ($M_{EU2011}$=37%; $M_{EU2012}$=38%). In 2013 and 2014, the Portuguese fear of failure was again below the EU average ($M_{EU2013}$=40%; $M_{EU2014}$=34%). The position of entrepreneurial intentions in Portugal was the same as the EU average in 2010 ($M_{EU2010}$=9%), 2011 ($M_{EU2011}$=14%), 2012 ($M_{EU2012}$=14%), and 2013 ($M_{EU2013}$=13%), but was above the average in 2014 ($M_{EU2014}$=11%). Graph 4 presents the entrepreneurial attitude indicator scores in Portugal and the EU countries average from 2010 to 2014.

### Entrepreneurial aspiration results in Portugal in comparison with other European Union countries from 2010 to 2012

Entrepreneurial aspirations comprise three main measures: growth expectations (see Table 9), innovative orientation (see Table 10), and international orientation (see Table 11). The highest growth expectations in 2010 amongst the EU countries was registered in Latvia (36%), with Portugal being far below that value with a modest 12% of early-stage entrepreneurs who expected to employ at least five employees five years from that time. Portugal's scores in 2011, 2012, 2013 and 2014 increased to 20%, 24%, 27% and 23% respectively, showing greater aspiration in the growth of the early-stage entrepreneurs. From 2011 to 2014, Portugal was ranked in about the middle of the EU countries. Croatia was ranked 1st in 2011 (40%), Lithuania in 2012 (40%), Romania in 2013 (44%) and 2014 (47%). At the bottom of the EU countries was Spain in 2010 and 2011 (6% and 7%, respectively), Belgium in 2012 (8%), and Greece in 2013 and 2014 (8% and 12%), accordingly.

The pace of Portuguese growth expectation was accompanied by the innovative orientation of early stage entrepreneurs. In 2010, while Portugal's innovative orientation of 16% was one of the lowest values amongst the EU countries, the highest percentage was that of Latvia (40%). In 2011, although Portugal increased to 20%, it was again amongst the lowest percentages among the EU countries, followed by Finland (18%), Belgium (16%) and Greece (15%). The highest percentage in 2011 was, again, that of Latvia (47%). In 2012, innovative orientation in Portugal grew to 26% and reached a higher ranking; the lowest value was 13% in Spain. Once again, the highest score in innovative orientation in 2012 was that of Latvia (53%). In 2013, innovative orientation in Portugal grew to 54%, achieving 5th position in the ranking. In 2014, however, Portugal dropped dramatically to 18th place, with innovation orientation of 34%. These results showed that innovative orientation in Portugal peaked in 2013.

International orientation in Portugal also increased from 2010 to 2012. In 2010, although international orientation in Portugal was 28%, it was the third lowest amongst the EU countries, with Hungary (27%) and Croatia (25%) just below. This score contrasted with the two highest, which were Denmark with 60% and Ireland with 52%. In 2011, despite increasing to 32%, Portugal was the lowest amongst the EU countries. In 2012, however, international orientation in Portugal rose to 43% and the country took 13th place in the ranking. In 2013, international orientation in Portugal was the 4th highest among the EU countries, but reported a value of 30%, and in 2014 the value went down again to 22%, and Portugal was ranked 11th.

## Table 9
## Growth expectations in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013, and 2014

| | 2010 | Growth Expect. 2010 |
|---|---|---|
| 1st | Latvia | 36 |
| 2nd | Croatia | 29 |
| 3rd | Romania | 27 |
| 4th | Belgium | 25 |
| 5th | Hungary | 23 |
| 6th | Ireland | 23 |
| 7th | United Kingdom | 23 |
| 8th | Slovenia | 22 |
| 9th | Netherlands | 15 |
| 10th | Finland | 14 |
| 11th | Germany | 14 |
| 12th | France | 13 |
| 13th | Italy | 13 |
| **14th** | **Portugal** | **12** |
| 15th | Denmark | 11 |
| 16th | Greece | 10 |
| 17th | Sweden | 10 |
| 18th | Spain | 6 |

| | 2011 | Growth Expect. 2011 |
|---|---|---|
| 1st | Croatia | 40 |
| 2nd | Romania | 39 |
| 3rd | Belgium | 37 |
| 4th | Latvia | 30 |
| 5th | Hungary | 29 |
| 6th | United Kingdom | 26 |
| 7th | Ireland | 24 |
| 8th | Lithuania | 23 |
| 9th | Slovenia | 22 |
| 10th | Denmark | 21 |
| **11th** | **Portugal** | **20** |
| 12th | Germany | 19 |
| 13th | Slovak Republic | 18 |
| 14th | Poland | 17 |
| 15th | France | 16 |
| 16th | Greece | 16 |
| 17th | Sweden | 15 |
| 18th | Netherlands | 13 |
| 19th | Finland | 12 |
| 20th | Spain | 7 |

| | 2012 | Growth Expect. 2012 |
|---|---|---|
| 1st | Lithuania | 40 |
| 2nd | Croatia | 39 |
| **3rd** | Romania | 39 |
| 4th | Latvia | 32 |
| 5th | Slovenia | 32 |
| 6th | Estonia | 30 |
| 7th | France | 30 |
| 8th | Austria | 26 |
| **9th** | **Portugal** | **24** |
| 10th | Sweden | 22 |
| 11th | Denmark | 21 |
| 12th | Finland | 21 |
| 13th | Greece | 21 |
| 14th | Slovak Republic | 21 |
| 15th | Poland | 19 |
| 16th | Hungary | 18 |
| 17th | Italy | 17 |
| 18th | Netherlands | 14 |
| 19th | Spain | 14 |
| 20th | United Kingdom | 13 |
| 21st | Belgium | 8 |

| | 2013 | Growth Expect. 2013 |
|---|---|---|
| 1st | Romania | 44 |
| 2nd | Latvia | 42 |
| **3rd** | Poland | 39 |
| 4th | Lithuania | 36 |
| 5th | Slovenia | 35 |
| 6th | Croatia | 31 |
| 7th | Slovak Republic | 29 |
| **8th** | **Portugal** | **27** |
| 9th | Hungary | 27 |
| 10th | Estonia | 27 |
| 11th | United Kingdom | 24 |
| 12th | France | 21 |
| 13th | Belgium | 21 |
| 14th | Finland | 21 |
| 15th | Netherlands | 15 |
| 16th | Spain | 15 |
| 17th | Sweden | 14 |
| 18th | Italy | 12 |
| 19th | Greece | 8 |

| | 2014 | Growth Expect. 2014 |
|---|---|---|
| 1st | Romania | 47 |
| 2nd | Hungary | 41 |
| 3rd | Croatia | 41 |
| 4th | Slovak Republic | 34 |
| 5th | Lithuania | 34 |
| 6th | France | 31 |
| 7th | Slovenia | 29 |
| 8th | Poland | 28 |
| 9th | United Kingdom | 24 |
| **10th** | **Portugal** | **23** |
| 11th | Estonia | 22 |
| 12th | Denmark | 22 |
| 13th | Sweden | 22 |
| 14th | Netherlands | 20 |
| 15th | Spain | 19 |
| 16th | Belgium | 17 |
| 17th | Finland | 16 |
| 18th | Austria | 15 |
| 19th | Italy | 14 |
| 20th | Greece | 12 |

## Table 10
## Innovative orientation in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013, and 2014

| | 2010 | Innov. Orient. 2010 |
|---|---|---|
| *1st* | Latvia | 40 |
| *2nd* | Hungary | 34 |
| *3rd* | Croatia | 33 |
| *4th* | Ireland | 33 |
| *5th* | Romania | 33 |
| *6th* | Denmark | 28 |
| *7th* | Italy | 27 |
| *8th* | Netherlands | 27 |
| *9th* | Slovenia | 27 |
| *10th* | Germany | 21 |
| *11th* | United Kingdom | 21 |
| *12th* | France | 20 |
| *13th* | Sweden | 19 |
| ***14th*** | **Portugal** | **16** |
| *15th* | Finland | 14 |
| *16th* | Greece | 13 |
| *17th* | Belgium | 12 |
| *18th* | Spain | 11 |

| | 2011 | Innov. Orient. 2011 |
|---|---|---|
| *1st* | Latvia | 47 |
| *2nd* | Romania | 45 |
| *3rd* | Slovenia | 44 |
| *4th* | Poland | 43 |
| *5th* | Ireland | 40 |
| *6th* | Hungary | 38 |
| *7th* | Lithuania | 37 |
| *8th* | Croatia | 34 |
| *9th* | France | 32 |
| *10th* | Slovak Republic | 31 |
| *11th* | United Kingdom | 27 |
| *12th* | Sweden | 26 |
| *13th* | Denmark | 24 |
| *14th* | Netherlands | 22 |
| *15th* | Spain | 21 |
| ***16th*** | **Portugal** | **20** |
| *17th* | Finland | 18 |
| *18th* | Belgium | 16 |
| *19th* | Greece | 15 |

| | 2012 | Innov. Orient. 2012 |
|---|---|---|
| *1st* | Latvia | 53 |
| *2nd* | Lithuania | 50 |
| *3rd* | Romania | 49 |
| *4th* | Estonia | 38 |
| *5th* | Slovak Republic | 34 |
| *6th* | Hungary | 33 |
| *7th* | Denmark | 32 |
| *8th* | United Kingdom | 31 |
| *9th* | Croatia | 30 |
| *10th* | Poland | 30 |
| *11th* | France | 26 |
| ***12th*** | **Portugal** | **26** |
| *13th* | Slovenia | 25 |
| *14th* | Belgium | 24 |
| *15th* | Finland | 20 |
| *16th* | Netherlands | 18 |
| *17th* | Italy | 17 |
| *18th* | Sweden | 17 |
| *19th* | Greece | 14 |
| *20th* | Austria | 13 |
| *21st* | Spain | 13 |

| | 2013 | Innov. Orient. 2013 |
|---|---|---|
| *1st* | Estonia | 59 |
| *2nd* | Slovenia | 57 |
| *3rd* | France | 55 |
| *4th* | Croatia | 55 |
| ***5th*** | **Portugal** | **54** |
| *6th* | United Kingdom | 52 |
| *7th* | Sweden | 51 |
| *8th* | Netherlands | 50 |
| *9th* | Belgium | 50 |
| *10th* | Latvia | 49 |
| *11th* | Spain | 49 |
| *12th* | Greece | 47 |
| *13th* | Lithuania | 42 |
| *14th* | Romania | 39 |
| *15th* | Hungary | 38 |
| *16th* | Italy | 36 |
| *17th* | Finland | 34 |
| *18th* | Slovak Republic | 33 |
| *19th* | Poland | 33 |

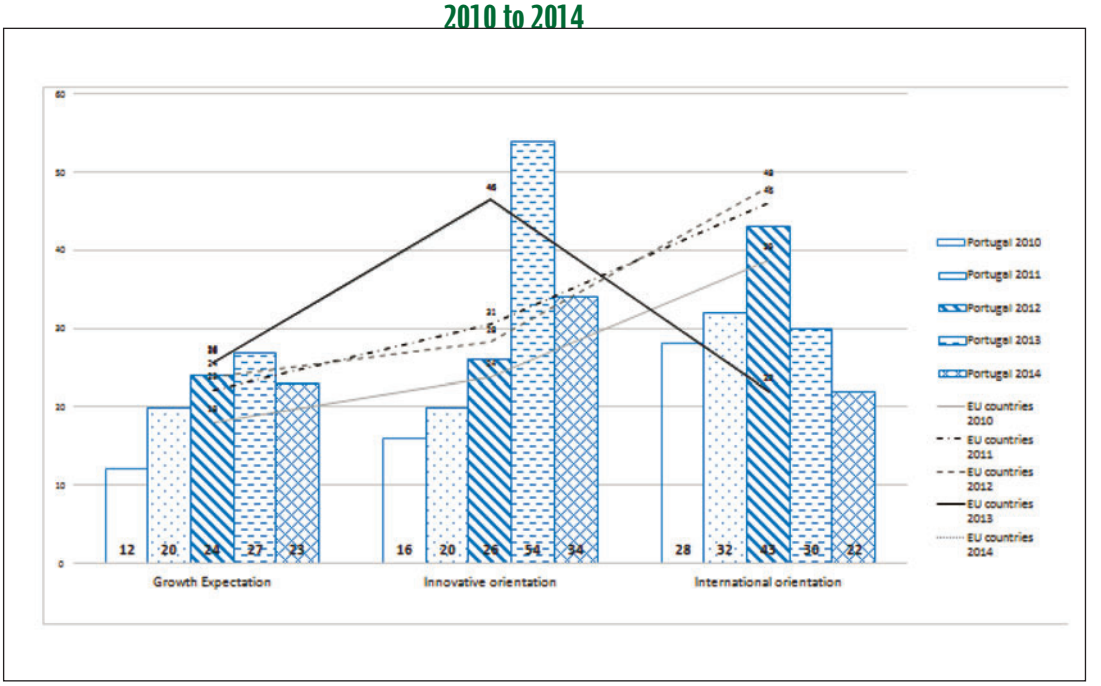
| | 2014 | Innov. Orient. 2014 |
|---|---|---|
| *1st* | Italy | 69 |
| *2nd* | Poland | 64 |
| *3rd* | Slovak Republic | 63 |
| *4th* | Slovenia | 58 |
| *5th* | Denmark | 57 |
| *6th* | France | 51 |
| *7th* | Lithuania | 49 |
| *8th* | Belgium | 48 |
| *9th* | Austria | 47 |
| *10th* | Estonia | 47 |
| *11th* | Sweden | 45 |
| *12th* | Finland | 43 |
| *13th* | Hungary | 41 |
| *14th* | Netherlands | 40 |
| *15th* | Spain | 39 |
| *16th* | Greece | 37 |
| *17th* | Romania | 37 |
| ***18th*** | **Portugal** | **34** |
| *19th* | United Kingdom | 31 |
| *20th* | Croatia | 27 |

## Table 11

## International orientation in Portugal and the EU countries in 2010, 2011, 2012, 2013, and 2014

| | 2010 | Internat. Orient. 2010 | | 2011 | Internat. Orient. 2011 | | 2012 | Internat. Orient. 2012 | | 2013 | Internat. Orient. 2013 | | 2014 | Internat. Orient. 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1st | Denmark | 60 | 1st | Poland | 75 | 1st | Italy | 79 | 1st | Croatia | 41 | 1st | Croatia | 38 |
| 2nd | Ireland | 52 | 2nd | Denmark | 67 | 2nd | Poland | 72 | 2nd | Latvia | 33 | 2nd | Belgium | 33 |
| 3rd | France | 50 | 3rd | France | 53 | 3rd | France | 69 | 3rd | Romania | 32 | 3rd | Slovenia | 32 |
| 4th | Greece | 45 | 4th | Latvia | 52 | 4th | Denmark | 61 | **4th** | **Portugal** | **30** | 4th | Romania | 29 |
| 5th | Latvia | 45 | 5th | Netherlands | 52 | 5th | Belgium | 53 | 5th | Slovenia | 26 | 5th | Sweden | 27 |
| 6th | Slovenia | 45 | 6th | United Kingdom | 52 | 6th | Slovak Republic | 52 | 6th | Estonia | 26 | 6th | Austria | 25 |
| 7th | Sweden | 42 | 7th | Slovenia | 51 | 7th | Estonia | 51 | 7th | Lithuania | 26 | 7th | Estonia | 24 |
| 8th | Belgium | 41 | 8th | Ireland | 49 | 8th | Latvia | 49 | 8th | Poland | 24 | 8th | Hungary | 23 |
| 9th | Italy | 40 | 9th | Hungary | 47 | 9th | Slovenia | 49 | 9th | Hungary | 22 | 9th | Lithuania | 23 |
| 10th | Germany | 38 | 10th | Finland | 44 | 10th | Austria | 48 | 10th | Sweden | 22 | 10th | France | 22 |
| 11th | Netherlands | 36 | 11th | Greece | 43 | 11th | Romania | 48 | 11th | Slovak Republic | 21 | **11th** | **Portugal** | **22** |
| 12th | Finland | 34 | 12th | Romania | 43 | 12th | Finland | 44 | 12th | France | 19 | 12th | Italy | 21 |
| 13th | Spain | 31 | 13th | Slovak Republic | 42 | **13th** | **Portugal** | **43** | 13th | Italy | 17 | 13th | Slovak Republic | 19 |
| 14th | United Kingdom | 30 | 14th | Sweden | 41 | 14th | Netherlands | 42 | 14th | United Kingdom | 17 | 14th | Greece | 18 |
| 15th | Romania | 29 | 15th | Croatia | 38 | 15th | Spain | 42 | 15th | Belgium | 14 | 15th | Netherlands | 16 |
| **16th** | **Portugal** | **28** | 16th | Lithuania | 37 | 16th | Greece | 40 | 16th | Netherlands | 14 | 16th | United Kingdom | 15 |
| 17th | Hungary | 27 | 17th | Spain | 36 | 17th | United Kingdom | 38 | 17th | Greece | 13 | 17th | Poland | 15 |
| 18th | Croatia | 25 | 18th | Belgium | 34 | 18th | Hungary | 36 | 18th | Finland | 11 | 18th | Spain | 14 |
| | | | 19th | Germany | 34 | 19th | Sweden | 36 | 19th | Spain | 9 | 19th | Denmark | 13 |
| | | | **20th** | **Portugal** | **32** | 20th | Lithuania | 31 | | | | 20th | Finland | 13 |
| | | | | | | 21st | Croatia | 30 | | | | | | |

Graph 5
**Entrepreneurial aspiration indicators in Portugal and the EU countries average from 2010 to 2014**




Once again, these results show a peak for Portugal in 2013, which is not in line with the results in the other years under analysis. Despite this atypical year, Portugal systematically ranked in the lower or middle positions in the EU countries.

**The entrepreneurship activity in Portugal kept up with the EU average from 2010 to 2013. In 2014, despite the fact that Portugal had more entrepreneurial activity than the other EU countries, these were mainly necessity-driven and not improvement-driven.**

Despite the fact that Portugal peaked in all the indicators of entrepreneurial aspirations in 2013, the results for the country were consistently below (or coincident with), the EU countries average in the other years. In 2010, the growth expectation average in the EU was 18%, in 2011 it was 22%, in 2012 it was 24%, and in 2013 and 2014 it was 26%. Similarly, the innovative orientation average amongst the EU countries was also higher than the scores found in Portugal for all the years under analysis, expect for the atypical 2013 ($M_{EU2010}$=24%; $M_{EU2011}$=31%; $M_{EU2012}$=28%; $M_{EU2014}$=46%). The same pattern was evidenced in the international orientation average, which was consecutively higher than the scores of Portugal in 2010, 2011, 2012 and 2014 ($M_{EU2010}$=39%; $M_{EU2011}$=46%; $M_{EU2012}$=48%; $M_{EU2014}$=22%). In Graph 5, we can analyse the position of the Portuguese results in the indicators of entrepreneurial aspirations in relation to the EU countries average.

## Discussion

**Is entrepreneurship in Portugal far from or close to the tipping point?**

The economic, financial and social crises that Portugal has been facing since 2009, is still taking its toll on the country today. In order to overcome this, entrepreneurship has been encouraged as a critical mechanism for contributing to economic development, following the evidence from scientific research (e.g., Wennekers and Thurik, 1999; Reynolds et al., 1999).

Despite this effort, there were several questions about the effective behaviour of Portuguese entrepreneurship indicators during the economic and financial crisis. To clarify these issues, we analysed the indicators of entrepreneurial activity, attitudes and aspirations in Portugal and the other European Union countries in the years of economic and social crisis (2010, 2011 and 2012) and in the two years that showed a slight recovery (2013 and 2014).

In general, the entrepreneurial activity results in Portugal from 2010 to 2014 kept pace with the trend in the rest of Europe. In 2010, 2011, 2012 and 2013, the TEA rate in Portugal was equivalent to the EU countries average. However, in 2014, it was higher, showing increased entrepreneurial activity in Portugal. Necessity-driven entrepreneurship in 2010 was slightly higher in Portugal than the EU countries average, but was lower in 2011, 2012 and 2013. In 2014, Portugal had more necessity-driven entrepreneurial activity than the average of the European countries.

This result suggests that the increase in the TEA rate in Portugal in 2014 was mainly due to necessity-based entrepreneurship, probably as a self-employment solution and income substitution, due to the high unemployment rates. Accordingly, there was less opportunity-driven entrepreneurship in 2014 in Portugal than in the average of the EU countries. However, the trend from 2010 to 2013 was that Portugal had more improvement-driven opportunity entrepreneurship than the average of the EU countries.

In sum, the entrepreneurship activity in Portugal kept up with the EU average from 2010 to 2013. In 2014, despite the fact that Portugal had more entrepreneurial activity than the other EU countries, these were mainly necessity-driven and not improvement-driven.

Perceived opportunities in Portugal were also consistently lower than the EU average. This would suggest that in Portugal, there is a perception of less good opportunities to start a business in the area they live than in the other European countries. This result can be potentially explained by the crisis and by the insecure environment perceived in Portugal during the economic crisis years. Despite the fact that Portugal was perceived to have low opportunities for new business during this period, this was also the country where there was a higher belief among the population that they had the required knowledge and skills to start a business. Indeed, with regard to the perception of its entrepreneurial capabilities, between 2010 to 2014 Portugal had higher results than the average EU countries.

**Entrepreneurial aspirations in Portugal were consistently lower than in the other EU countries. Overall, this pattern of entrepreneurship results suggests that Portugal is far from the EU countries tipping point.**

The perception of fear of failure in 2010 was lower in Portugal than the average in the EU countries, but was equivalent in 2011, 2012, 2013 and 2014. This result shows that from 2011 onwards, fear of failure would prevent Portuguese entrepreneurs from setting up a business, as in the other EU countries. Entrepreneurial intentions in Portugal in 2010 and 2013 were coincident with the EU average, slightly lower in 2011 and slightly higher in 2012. The most interesting results were in 2014, when entrepreneurial intentions in Portugal were higher than the average of the EU countries. In general, entrepreneurial attitudes in Portugal are characterized by average entrepreneurial intentions, lower perceived opportunities, higher perceived capabilities to start a business, although fear of failure would prevent them from actually starting a business.

Compared to the EU countries average, entrepreneurial aspirations in Portugal were constantly lower in the three indicators and over time, except for 2013. This trend was consistent with growth expectation, innovative orientation and international orientation. Thus, Portugal in 2010, 2011, 2012 and 2014 revealed lower entrepreneurial aspirations than the average of the EU countries in growth expectation, in new product, and in international orientation early-stage entrepreneurial activity.

In general, these results indicate that Portugal has entrepreneurial activity that corresponds to the average of the other EU countries, as much at the total early entrepreneurship stage, as in necessity and improvement driven entrepreneurship. Surprisingly, and not congruently, there is a lower

perception about the availability of good business opportunities in the area they live and a higher fear of failure that would prevent individuals from launching a business. There is a higher perception of the individual skills and knowledge that are required to launch a business, so Portugal shows a national belief in its entrepreneurial skills and capabilities. Nevertheless, and probably due to the crisis environment, entrepreneurial aspirations in Portugal were consistently lower than in the other EU countries. Overall, this pattern of entrepreneurship results suggests that Portugal is far from the EU countries tipping point.

**In general, the success or failure of entrepreneurship does not depend on a set of individual, sporadic or surgical activities conducted at a national or local level. They will rely rather on combined intra and inter level strategies that trigger a shift towards an entrepreneurial culture, climate and method.**

As a consequence of this result, we suggest that Portugal should promote entrepreneurial attitudes and growth. National and international policy decision-makers refer to entrepreneurship as one of the main mechanisms driving economic development (e.g., Acs and Szerb, 2007; Acs, 2006; Martin et al., 2010; Stel et al., 2005; Wong et al., 2005), and thus attitudes, aspirations and growth gain a critical relevance. For instance, entrepreneurship can be conceptualized as a method, analogous to the scientific method, which can help to promote the necessary conditions for developing capacity for enterprise (Ventakaraman et al., 2012). The inclusion of curricula focused on developing entrepreneurial skills from the early school years would, by the generational effect, unleash the entrepreneurial potential of human nature.

By leveraging the generational process, entrepreneurship would solidify as an agent of transformation for careers, communities, and political, economic and social systems. This paradigm shift is ambitious, challenging and progressive. The contributions made by research and activities for entrepreneurship that we observe today are only the beginning. And on their own, and as temporary and hitherto unframed policies, they will not have the desired effect. Entrepreneurship needs to be fostered and integrated in our culture as action, method and strategy.

Furthermore, at the macro and societal level, society needs to be culturally prepared to generate innovative ideas and effective and efficient management of resources. At the intermediate and group level, organizations, private and public institutions have to urgently start the process of intrapreneurship by encouraging employees to take risks, to accept and learn from failure and to be responsible for the development of innovative products or services for their businesses. Individually, each person chooses to engage in entrepreneurship and to stimulate their ability to recognize business opportunities, participate in business idea competitions (Santos and Caetano, 2014), and consider entrepreneurship as a stage in their active working life (Costa et al., in press). In general, the success or failure of entrepreneurship does not depend on a set of individual, sporadic or surgical activities conducted at a national or local level. They will rely rather on combined intra and inter level strategies that trigger a shift towards an entrepreneurial culture, climate and method.

In the present social and economic context in Portugal, specifically, and in Europe, in general, entrepreneurship appears as a "ray of light" (e.g., Caetano et al., 2012). It is perceived as a way to deal with countries' main socio-economic problems such as unemployment, economic downturn and deep changes in employment patterns.

This study has several limitations. It was not possible to include all European Union countries, as data was not available. Thus, the description in our study is restricted to the countries and variables that were available. A second limitation refers to the period of time selected. At the present moment it is only possible to analyse data up to 2014. In future research, we will also integrate data from 2015 and 2016, when the Eurozone crisis is expected to be resolved.

This research aimed to be a first step towards developing systematic and analytical research on the entrepreneurial activity, attitudes and aspirations in Portugal. It would be interesting to extend this in future research in order to identify the determinants of these changes over time and across countries. ■

## References


ACS, Z. (2006), "How is entrepreneurship good for economic growth?". *Innovations Technology Governance Globalization*, vol. 1(1), pp. 97-107.

ACS, Z. J. & AMORÓS, J. E. (2008), "Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America". *Small Business Economics*, vol. 31(3), pp. 305-322.

ACS, Z. J. & SZERB, L. (2007), "Entrepreneurship, economic growth and public policy". *Small Business Economics*, vol. 28(2-3), pp. 109-122.

AMORÓS, J. E. & BOSMA, N. (2014), **Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report**. Babson College, Babson Park, MA; Universidad del Desarollo, Santiago, Chile; Universiti Tun Abdul Razak, Kuala Lampur, Malaysia and London Business School, London, UK.

BCE Central European Bank (2008), *Monthly Bulletin*. https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/mb/html/index.en.html.

BOSMA, N.; ACS, Z. J.; AUTIO, E.; CODURAS, A. & LEVIE, J. (2009), **Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report**.

BOSMA, N.; WENNEKERS, S. & AMORÓS, J. E. (2012), "Global Entrepreneurship Monitor extended report 2011: Entrepreneurs and entrepreneurial employees across the globe". Global Entrepreneurship Research Association, London. http://www.gemconsortium.org/docs/2409/gem-2011-global-report.

BYGRAVE, W. & COWLING, M. (2007), "Entrepreneurship, welfare provision and unemployment: Relationships between unemployment, welfare provision, and entrepreneurship in thirty-seven nations participating in the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002". *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 28, no. 4.

BYGRAVE, W. D. & HOFER, C. W. (1991), "Theorizing about entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, pp. 13-22.

CAETANO, A.; SANTOS, S. C. & COSTA, S. F. (2012), **Psicologia do Empreendedorismo: Processos, Oportunidades e Competências**. Editora Mundos Sociais, Lisboa.

COSTA, S. F.; CAETANO, A. & SANTOS, S. C. (in press), "Entrepreneurship as career option: Do temporary workers have the competencies, intentions and willingness to become entrepreneurs?". *Journal of Entrepreneurship*.

EUROSTAT STATISTICS (2015), "Your key to European Statistics". http://ec.europa.eu/eurostat.

GLADWELL, M. (2000), T**he Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference.** Little Brown, USA.

HESSELS, J. & VAN STEL, A. (2009), "Entrepreneurship, export orientation, and economic growth". *Small Business Economics*, vol. 37(2), pp. 1-14.

HOLCOMBE, R. (1998), "Entrepreneurship and economic growth". *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, vol. 1, pp. 45-62. http://dx.doi.org/10.1007/s12113-998-1008-1.

KELLEY, D.; BOSMA, N. & AMORÓS, J. E. (2011), **Global Entrepreneurship Monitor 2010 Executive Report**. Babson College, Babson Park; Universidad del Desarollo, Santiago, Chile and London Business School, London, UK.

KELLEY, D.; SINGER, S. & HERRINGTON, M. (2012), **Global Entrepreneurship Monitor 2011 Executive Report**. Babson College, Babson Park, MA; Universidad del Desarollo, Santiago, Chile; Universiti Tun Abdul Razak, Kuala Lampur, Malaysia and London Business School, London, UK.

KOELLINGER, P. & MINNITI, M. (2009), "Unemployment benefits crowd out nascent entrepreneurial activity". *Economics Letters*, vol. 103, no. 2, pp. 96-98.

KOTSIOS, P. & MITSIOS, V. (2013), "Entrepreneurship in Greece: A way out of the crisis or a dive in?". *Research in Applied Economics*, vol. 5(1), pp. 22-44. http://dx.doi.org/10.5296/rae.v5i1.3142.

KREFT, S. & SOBEL, R. (2005), "Public policy, entrepreneurship, and economic freedom". *Cato Journal*, vol. 25(3), pp. 595-616.

MARTIN, M. G.; PICAZO, M. & NAVARRO, J. (2010), "Entrepreneurship, income distribution and economic growth". *International Entrepreneurship Management Journal*, vol. 6, pp. 131-141.

MINNITI, M. (1999), "Entrepreneurial activity and economic growth". *Global Business and Economics Review*, vol. 1, pp. 31-42.

PAPAOIKONOMOU, E.; SEGARRA, P. & LI, X. (2012), "Entrepreneurship in the context of crisis: Identifying barriers and proposing strategies". *International Advances in Economic Research*, vol. 18(1), pp. 111-119.

PORTER, M. E.; SACHS, J. D. & MCARTHUR, J. W. (2001), "Executive summary: Competitiveness and stages of economic development". In T**he Global Competitiveness Report 2001--2002** (M. E. Porter et al. Eds). Oxford University Press, New York, pp. 16-25.

REYNOLDS, P. D.; HAY, M. & CAMP, S. M. (1999), **Global Entrepreneurship Monitor 1999 Executive Report**. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City, KS.

SANTOS, S. C. & CAETANO, A. (2014), "Entrepreneur selection methodology for entrepreneurship promotion programmes". *Journal of Entrepreneurship*, vol. 23(2), pp. 201-230.

SINGER, S.; AMORÓS, J. E.; MOSKA, D. & Global Entrepreneurship Research Association GERA (2015), **Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report**. Babson College, Babson Park, MA; Universidad del Desarollo, Santiago, Chile; Universiti Tun Abdul Razak, Kuala Lampur, Malaysia; Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Mexico and London Business School, London, UK.

STEL, A. J. van; CARREE, M. A. & THURIK, A. R. (2005), "The effect of entrepreneurial activity on national economic growth". *Small Business Economics*, vol. 24(3), pp. 311-321.

VALLIERE, D. & PETERSON, R. (2009), "Entrepreneurship and economic growth: Evidence from emerging and developed countries". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 21 (5-6), pp. 459-480.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D.; DEW, N. & FORSTER W. R. (2012), "Reflections on the 2010 AMR decade award: Whiter the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial". *Academy of Management Review*, vol. 37(1), pp. 21-33.

WENNEKERS, S. & THURIK, A. R. (1999), "Linking entrepreneurship and economic growth". *Small Business Economics*, vol. 13(1), pp. 27-56.

WENNEKERS, S.; VAN STEL, A.; THURIK, R. & REYNOLDS, P. (2005), "Nascent entrepreneurship and the level of economic development". *Small Business Economics*, vol. 24(3), pp. 293-309.

WONG, P. K.; HO, Y. P. & AUTIO, E. (2005), "Entrepreneurship, innovation, and economic growth: Evidence from GEM data". *Small Business Economics*, vol. 24(3), pp. 335-350.

XAVIER, S. R.; KELLEY, D.; KEW, J.; HERRINGTON M. & VORDERWÜLBECKE, A. (2013), **Global Entrepreneurship Monitor 2012** Global Report. Babson College, Babson Park, MA; Universidad del Desarollo, Santiago, Chile; Universiti Tun Abdul Razak, Kuala Lampur, Malaysia and London Business School, London, UK. http://www.gemconsortium.org/docs/2645/gem-2012-global-report.

# Perceções da responsabilidade social no setor público

## O caso do Instituto da Segurança Social

**por Maria da Graça Gasalho e Maria Margarida Piteira**

**RESUMO:** O presente trabalho tem subjacentes dois objetivos: compreender a perceção dos colaboradores de um Instituto Público (IP) quanto ao papel da Responsabilidade Social Organizacional (RSO); e identificar práticas organizacionais para uma política socialmente responsável. Seguiu-se uma metodologia quantitativa, adaptando-se o questionário desenvolvido pelo Grupo GRACE/Ethos (2004, 2011) – o Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas. Os resultados do estudo demonstram que os colaboradores de um IP encontram-se comprometidos com as práticas de gestão no domínio da RSO, os colaboradores detentores de um grau de ensino superior atribuem maior importância às questões gerais da RSO, e os colaboradores mais novos, em idade e antiguidade, atribuem maior relevância às práticas internas da RSO. Verificadas as diferenças estatisticamente significativas, esta análise faz emergir, assim, novas hipóteses a serem futuramente exploradas. Consequentemente está a contribuir-se para o reforço do conhecimento em áreas onde este ainda escasseia: as práticas de gestão de recursos humanos promotoras de uma maior RSO e a perceção dos colaboradores sobre o que é ser socialmente responsável, enquanto organização pública, a qual já deve ter este princípio inscrito na sua missão.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; Instituto Público; Perceção dos Colaboradores

### TITLE: Perceptions of social responsibility in the public sector: The Social Security Institute case

**ABSTRACT:** Current research followed two purposes: to understand the perception of employees of a Public Institution (PI) regarding the role of Organizational Social Responsibility (OSR); and to identify the organizational practices on pursuing a socially responsible policy. Based on a quantitative methodology a survey was adopted as a privileged instrument; having adapted the Practical Guide to Corporate Social Responsibility developed by the Group GRACE/Ethos (2004, 2011). The results show that employees are committed to management practices in OSR, issues of OSR are more relevant to employees with university degrees, and the internal practices of OSR are more important to young employees, in age and seniority. Considering the differences that are statistically significant, this study brings out new hypotheses to be explored hereafter. Therefore, this study is also a contribution to scientific knowledge in areas where it is scarce: practices in human resources management which promote OSR and the perception of employees about what it means to be socially responsible, as a public organization, which should have this principle in its mission.

**Key words:** Organizational Social Responsibility; Human Resources Management; Public Institute; Perception of Employees

### TÍTULO: Percepciones de la responsabilidad social en el sector público: El caso del Instituto de Seguridad Social

**RESUMEN:** El presente trabajo tiene subyacentes dos objetivos: comprender la percepción de los colaboradores de un Instituto Público (IP) en cuanto al papel de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO); e identificar las prácti-

cas organizativas de una política socialmente responsable. Se ha seguido una metodología cuantitativa, adaptando el cuestionario elaborado por el Grupo GRACIA / Ethos (2004, 2011) – La Guía Práctica de Responsabilidad Social Corporativa. Los resultados del estudio demuestran que los colaboradores de un IP se encuentran comprometidos con las prácticas de gestión en el ámbito de la RSO, los colaboradores en posesión de un título de enseñanza superior atribuyen mayor importancia a las cuestiones generales de la RSO, y los empleados más jóvenes, en edad y antigüedad, atribuyen mayor relevancia a las prácticas internas de la RSO. Verificadas las diferencias estadísticamente significativas, este análisis pone de manifiesto así nuevas hipótesis para ser exploradas en el futuro. En consecuencia, se contribuye al reforzamiento del conocimiento científico, en áreas donde este todavía escasea: las prácticas de gestión de recursos humanos promotoras una mayor RSO, y la percepción de los colaboradores sobre lo que es ser socialmente responsable, en cuanto organización pública, la cual ya debe tener este principio inscrito en su misión.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Organizacional; Gestión de Recursos Humanos; Instituto Público; Percepción de los Colaboradores

A turbulência do mundo atual, pautada por constantes e intermináveis mudanças nas formas de agir das organizações, exige uma constante adaptação dos modelos de gestão, verificando-se a necessidade de proceder à reinvenção das tecnologias gestionárias (Hamel, 2007). A Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve contribuir para uma constante mudança da cultura organizacional, reforçando o modelo estratégico da gestão por valores, i. e., assente numa perspetiva mais humanista, e alinhando os valores pessoais (sentimentos de ética, respeito, confiança) com os objetivos estratégicos da organização.

Na realidade, as expectativas das pessoas têm aumentado (*c. f.* Cunha *et al.*, 2012); existindo no campo interno, uma maior preocupação com as questões de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal; e, do ponto de vista externo, com as práticas ambientalmente responsáveis. Estas expectativas deverão continuar a aumentar no futuro e serão provenientes não apenas dos colaboradores e dos candidatos a um lugar na empresa mas também dos outros

**Maria da Graça Damasceno Lourenço Gasalho**
glourencogasalho@gmail.com
Mestre em Gestão de Recursos Humanos, ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém. Técnica Superior, Instituto da Segurança Social, I. P./Centro Distrital de Portalegre. R. do Marçal, 1, 2.º, 7300-164 Portalegre, Portugal.
*Master in Human Resources Management, ISLA – Management and Administration Superior Institute of Santarém, Senior Technician, Social Security Institute, I. P./District Centre of Portalegre. R. do Marçal, 1, 2.º, 7300-164 Portalegre, Portugal.*
Master en Gestión de Recursos Humanos, ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém. Técnica Superior, Instituto de Seguridad Social, IP/Centro Distrital de Portalegre. R. do Marçal, 1, 2.º, 7300-164 Portalegre, Portugal.

**Maria Margarida Cróca Piteira**
margarida_piteira@hotmail.com
Doutorada em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade de Lisboa, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. Professora Auxiliar e investigadora no SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade de Lisboa, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, 1200-781 Lisboa, Portugal.
*PhD in Economics and Organizations Sociology, University of Lisbon, ISEG – Lisbon School of Economics and Management. Assistant Professor and researcher at SOCIUS – Research Centre in Economic and Organizational Sociology, University of Lisbon, ISEG – Lisbon School of Economics and Management, 1200-781 Lisbon, Portugal.*
Doctorada en Sociología Económica y de las Organizaciones, Universidad de Lisboa, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. Profesora Auxiliar e investigadora en SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade de Lisboa, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, 1200-781 Lisboa, Portugal.

Recebido em fevereiro de 2015 e aceite em outubro de 2015.
*Received in February 2015 and accepted in October 2015.*
Recibido en febrero de 2015 y aceptado en otubre de 2015.

*stakeholders*. Neste sentido, as empresas que não responderem adequadamente a estes novos desafios, terão mais dificuldade em cativar e manter candidatos talentosos e em obter reconhecimento e reputação na sociedade e nas comunidades (Cunha *et al.*, 2012).

A GRH, assente em práticas de Responsabilidade Social, responde, deste modo, às novas expectativas e interesses das pessoas e da comunidade com a qual a organização se relaciona, devendo, estrategicamente, promover o alinhamento entre os valores pessoais com a sua cultura organizacional.

## Um problema para a investigação

Para além do contexto competitivo e dos princípios económicos, toda e qualquer organização (pública ou privada) deverá primar e agir segundo os princípios de responsabilidade social. Estes possibilitam o alcance do bem comum e a melhoria da sociedade. Pressões sociais e interesses económicos deverão ser ultrapassados por atitudes filantrópicas e solidárias, as quais, genuinamente, estarão na origem dos resultados esperados (Cunha *et al.*, 2007).

**O caso pretende compreender a perceção dos colaboradores de um Instituto Público sobre a relevância do papel da Responsabilidade Social Organizacional nas organizações desta natureza.**

Há trabalhos que sugerem que os atos de boa cidadania das empresas são interpretados positivamente pelos colaboradores, os quais respondem com mais empenho, dedicação e lealdade (Maignan *et al.*, 1999). Outro estudo realizado, em 1999, pela Environics International, sobre as perceções dos cidadãos quanto à Responsabilidade Social Empresarial, indica a considerável sensibilização dos cidadãos para com o tema. Os seus resultados confirmam que as empresas são desafiadas a empenhar-se nos valores da sociedade e a contribuir para alcançar objetivos sociais, ambientais e económicos. Evitam, assim, os impactos negativos gerados pelas suas operações, produtos e serviços, partilhando os benefícios da sua atividade com as diversas partes interessadas; e não apenas com os acionistas, atuando de modo justo, digno e responsável com os seus colaboradores (Cunha *et al.*, 2007).

Com base neste cenário, visou-se compreender a perceção dos colaboradores de um Instituto Público (IP) sobre a relevância do papel da Responsabilidade Social Organizacional (RSO) nas organizações desta natureza. Adicionalmente, intenta-se identificar as medidas que um IP deve adotar na prossecução da sua política socialmente responsável, cujas dimensões, interna e externa, ultrapassam as legalmente definidas.

Não existindo – nem podendo existir – qualquer contrapartida financeira na estratégia de um instituto desta índole, encontrar-se-ão os seus colaboradores realmente mobilizados para os fins socialmente responsáveis a que o mesmo se propõe? Tendo como missão «garantir e promover a proteção e inclusão social dos cidadãos e das cidadãs, no âmbito do sistema de segurança social, reconhecendo os direitos e assegurando o cumprimento das obrigações», e como visão «ser a entidade pública de referência na promoção da coesão social, reconhecida como um serviço de proximidade e excelência», qual deverá ser, então, o papel que um instituto público poderá objetivar, sendo entidade, *per se*, já socialmente responsável?

Este trabalho pretende compreender o alinhamento entre a perceção dos respetivos colaboradores, quanto aos princípios e práticas que um IP deve adotar na prossecução da sua política socialmente responsável – e as suas políticas de Responsabilidade Social, efetivamente implementadas.

## Referencial teórico: a RSO em perceção no setor público

Várias e distintas abordagens têm contribuído para a proliferação da RSO. Votaw (1972), por exemplo, refere que a responsabilidade social das empresas significa algo mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas: para algumas representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais; para outras significa um comportamento socialmente responsável em sentido ético.

Com a publicação da Estratégia Europeia de Responsabilidade Social para o triénio 2011-2014, introduziram-se

noções como envolvimento com partes interessadas internas e externas, aumento de confiança dos cidadãos, inovação e crescimento (Comissão Europeia, 2011). O Quadro I apresenta as definições da RSO neste início de século.

No âmbito da Administração Pública, as novas teorias relativas à governança colocam a ênfase (Bovaird e Loffler, 2002) na gestão das expectativas e na qualidade de vida de todos os grupos de interesse – e não apenas no que concerne aos cidadãos – bem como na construção da confiança pública, por parte do governo, através de processos transparentes, prestação de contas e diálogo democrático – e não apenas no reforço da satisfação dos utentes.

O Estado tem vindo a assumir um vasto conjunto de responsabilidades que culminam na prossecução de interesses comuns, tais como a promoção do crescimento e desenvolvimento económico e a proteção do ambiente. As novas teorias de gestão visam ajudar a transformar o Estado e a Administração Pública, primando pela adoção de princípios de boa gestão nas organizações públicas.

Dos vários estudos, pode referir-se que o nível de RSO

**Quadro I**
**Definições de Responsabilidade Social**

| Definição de Responsabilidade Social | Referência (Autor) |
|---|---|
| Conjunto de práticas, segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. | Livro Verde: Comissão das Comunidades Europeias (2001) |
| Toda e qualquer acção que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. | Ashley (2002) |
| Responsabilidade das empresas pelos seus impactes na sociedade. | Comissão das Comunidades Europeias (2011) |
| Responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões e actividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem estar da sociedade; tenha em conta as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com normas internacionais de conduta; esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações. | Global Compact Network Portugal (2012) |
| É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. | Instituto Ethos (2013) |

adotado pelas organizações exerce influência: i) nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores, existindo uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em RSO e os níveis de comprometimento e implicação (Brammer *et al.*, 2007; Duarte e Neves, 2009b; Maignan *et al.*, 1999; Peterson, 2004); e ii) na satisfação com o trabalho (Duarte e Neves, 2009a; Koh e Boh, 2001). Para Vicente *et al.* (2011), a congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais explica a relação positiva que as perceções de práticas e políticas concernentes à dimensão interna de RSO possuem com os níveis de satisfação no trabalho dos seus colaboradores (Vicente *et al.*, 2011).

O estudo do GRACE (2013) refere que as ações de RSO permitem um alinhamento entre a organização, os seus colaboradores e a sociedade envolvente, facilitando uma projeção da sua cultura e dos valores, bem como o estabelecimento de um diálogo direto entre organização, colaboradores e comunidade, criando relações de impacto positivo entre todos (GRACE, 2013).

## Os objetivos e o corpo de hipóteses

Tendo em conta o objetivo geral da investigação, anteriormente adiantado, procurou-se compreender o alinhamento entre a perceção dos colaboradores de um IP – quanto aos princípios e práticas que este deve adotar, na prossecução da sua política socialmente responsável – e as políticas de Responsabilidade Social efetivamente implementadas.

Consequentemente, os objetivos específicos encerram a necessidade de identificar e compreender os vários domínios desta problemática, operacionalizados sob a forma de hipóteses. Estas estão apresentadas no Quadro II junto das principais referências teóricas. Decorrentes das variáveis sociodemográficas emergiram também algumas sub-hipóteses de cariz empírico **(ver Quadro II, p. 68-70)**.

## Método e procedimentos metodológicos

### A amostra

A organização estudada foi o Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I. P.) – instituto público de regime especial integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio. O ISS, I. P., tem sede em Lisboa e para o desenvolvimento da sua atividade conta com o Centro Nacional de Pensões, dezoito Centros Distritais e uma rede de Serviços de Atendimento (Decreto-Lei n.º 83/2012, de 30 de março).

Segundo o Plano de Ação do ISS, I. P., 2014, o mesmo tem como missão «garantir e promover a proteção e inclusão social dos cidadãos e das cidadãs, no âmbito do sistema de segurança social, reconhecendo os direitos e assegurando o cumprimento das obrigações» (PAISS 2014, Documento interno do ISS, I. P.). Como objetivos estratégicos, o ISS, I. P., propõe-se «assegurar a proteção e inclusão social; garantir o cumprimento contributivo e prestacional; assegurar a satisfação dos e das clientes; promover a motivação das trabalhadoras e dos trabalhadores; aumentar a eficiência dos serviços» (PAISS 2014, Documento interno do ISS, I. P.).

A amostra do presente estudo corresponde aos 199 colaboradores do Centro Distrital de Portalegre do ISS, I. P., serviço desconcentrado do instituto, responsável, ao nível do distrito, pela «execução das medidas necessárias ao desenvolvimento e gestão das prestações, das contribuições e da ação social» (Portaria n.º 135/2012, de 8 de maio).

### O instrumento de recolha de dados

O presente estudo, de natureza descritiva e exploratória, recorreu ao inquérito por questionário, como técnica de recolha de dados marcadamente quantitativa. O instrumento foi elaborado com base em questões extraídas e adaptadas do **Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas**, concebido em 2004 e revisto e atualizado em 2011, pelo GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. O Guia foi «baseado num documento desenvolvido pelo Instituto Ethos (...) adaptado à realidade nacional por um grupo representativo do tecido empresarial português e incorporando sugestões e comentários de mais de duas dezenas de Organizações Governamentais e Não-Governamentais» (GRACE, 2004, p. 7).

O instrumento encontra-se estruturado em duas partes. Após a caracterização dos inquiridos, a primeira parte avalia a dimensão da Perceção da RSO nos Institutos Públicos. Inclui 4 perguntas com uma escala tipo Likert constituída por 5 opções de classificação de resposta (de «Nada importante»

## Quadro II
## Corpo de hipóteses

| Hipóteses formuladas | Sustentabilidade teórica |
|---|---|
| Hipótese 1: A maioria dos colaboradores do IP atribui importância ao papel da RSO no seu contexto de trabalho. | Maignan *et al.* (1999); Cunha *et al.* (2007); Cunha *et al.* (2012) |
| Sub-Hipótese 1.1: As mulheres atribuem mais importância à temática da RSO do que os homens. | |
| Sub-Hipótese 1.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior importância à temática da RSO do que os colaboradores mais velhos. | |
| Sub-Hipótese 1.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância à temática da RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade. | |
| Sub-Hipótese 1.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem mais importância à temática da RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior. | |
| Sub-Hipótese 1.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem mais importância à temática da RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados. | |
| Sub-Hipótese 1.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem mais importância à temática da RSO do que os colaboradores com maior antiguidade. | |
| Hipótese 2: Os colaboradores de um IP atribuem importância à adoção de políticas de RSO, enquanto elemento crítico da estratégia organizacional dos Institutos Públicos Portugueses. | Comissão das Comunidades Europeias (2001, 2011); Garriga e Melé (2004); Duarte e Neves (2010); GRACE (2013) |
| Sub-Hipótese 2.1: As mulheres atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, enquanto elemento crítico da estratégia organizacional, do que os homens. | |
| Sub-Hipótese 2.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior importância à adoção de políticas de RSO, elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores mais velhos. | |
| Sub-Hipótese 2.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores com menos nível de escolaridade. | |
| Sub-Hipótese 2.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior. | |
| Sub-Hipótese 2.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, enquanto elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados. | |
| Sub-Hipótese 2.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem mais importância à adoção de políticas de RSO, enquanto elemento crítico da estratégia organizacional, do que os colaboradores com maior antiguidade. | |
| Hipótese 3: Os colaboradores de um IP atribuem importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO nos Institutos Públicos Portugueses. | Sair da Casca (2004); Bhattacharya *et al.* (2008); Duarte e Neves (2010); Cunha *et al.* (2012) |
| Sub-Hipótese 3.1: As mulheres atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os homens. | |
| Sub-Hipótese 3.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores mais velhos. | |
| Sub-Hipótese 3.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade. | |

*(Continua na p. 69)*

## Quadro II
## Corpo de hipóteses

(Continuação da p. 68)

| | |
|---|---|
| Sub-Hipótese 3.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior. | |
| Sub-Hipótese 3.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados. | |
| Sub-Hipótese 3.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem mais importância à forma de comunicação / informação das políticas de RSO do que os colaboradores com maior antiguidade. | |
| Hipótese 4: Os colaboradores de um IP atribuem importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO nos Institutos Públicos Portugueses. | Maignan *et al.*, (1999); Peterson (2004); Brammer *et al.* (2007); Inverno (2008); Duarte e Neves (2009b); Bhattacharya *et al.* (2008); Comissão das Comunidades Europeias (2011); Cunha *et al.* (2012) |
| Sub-Hipótese 4.1: As mulheres atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os homens. | |
| Sub-Hipótese 4.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores mais velhos. | |
| Sub-Hipótese 4.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade. | |
| Sub-Hipótese 4.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior. | |
| Sub-Hipótese 4.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados. | |
| Sub-Hipótese 4.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem mais importância à participação e comprometimento com as políticas de RSO do que os colaboradores com maior antiguidade. | |
| Hipótese 5: Os colaboradores de um IP atribuem relevância aos princípios e práticas internas de RSO, que um Instituto Público Português deve adotar na prossecução da sua política de Responsabilidade Social. | Phillips (1997, 2003); Comissão das Comunidades Europeias (2001); Koh e Boh (2001); Duarte e Neves (2009a); Duarte e Neves (2010); Vicente *et al.* (2011) |
| Sub-Hipótese 5.1: As mulheres atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os homens. | |
| Sub-Hipótese 5.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores mais velhos. | |
| Sub-Hipótese 5.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade. | |
| Sub-Hipótese 5.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior. | |
| Sub-Hipótese 5.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados. | |
| Sub-Hipótese 5.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores com maior antiguidade. | |
| Hipótese 6: Os colaboradores de um IP atribuem relevância aos princípios e práticas externas de RSO, que um Instituto Público Português deve adotar na prossecução da sua política de Responsabilidade Social. | Comissão das Comunidades Europeias (2001); Garriga e Melé (2004) |
| Sub-Hipótese 6.1: As mulheres atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os homens. | |

(Continua na p. 70)

## Quadro II
## Corpo de hipóteses

*(Continuação da p. 69)*

| | |
|---|---|
| Sub-Hipótese 6.2: Os colaboradores mais jovens atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores mais velhos. | |
| Sub-Hipótese 6.3: Os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores com menos nível de escolaridade. | |
| Sub-Hipótese 6.4: Os colaboradores pertencentes a carreiras / grupos profissionais com maior exigência funcional atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores integrados em carreiras com grau de complexidade inferior. | |
| Sub-Hipótese 6.5: Os colaboradores cujo local de trabalho é a sede do IP atribuem maior relevância os princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores que exercem funções nos serviços locais ou estabelecimentos integrados. | |
| Sub-Hipótese 6.6: Os colaboradores com menos anos de serviço no IP atribuem maior relevância aos princípios e práticas externos de RSO do que os colaboradores com maior antiguidade. | |
| Hipótese 7: A percepção dos colaboradores de um IP quanto aos princípios e práticas que um Instituto Público Português deve adotar na prossecução da sua política socialmente responsável encontra-se alinhada com as políticas de Responsabilidade Social implementadas pelo Instituto. | GRACE (2013) |

a «Muito importante» e «Não tenho opinião»). A segunda parte procura perceber a relevância atribuída aos princípios e práticas que um instituto público deve adotar na prossecução da sua política socialmente responsável. Inclui 88 questões, com uma escala tipo Likert de 5 opções de classificação de resposta (de «Irrelevante» a «Muito relevante» e «Não tenho opinião»).

### Os procedimentos

Realizou-se previamente um teste-piloto do inquérito (a 10 indivíduos não pertencentes à amostra final). O objetivo foi otimizar a sua adaptação ao campo empírico e aferir o estado compreensivo das questões (quanto à clareza e interpretação) da população-alvo do estudo, permitindo a melhoria do próprio instrumento. Estes indivíduos foram selecionados aleatoriamente e por conveniência, recorrendo-se a informadores privilegiados. Tentou-se assegurar que as características deste grupo fossem semelhantes aos inquiridos da população em estudo, no sentido de garantir homogeneidade.

Foi privilegiada a recolha dos dados via *online*. Aos colaboradores sem acesso à Internet, os questionários foram administrados em papel e presencialmente. Em ambos os casos, o objetivo do trabalho foi devidamente descrito e explicado na carta de apresentação; e as instruções de preenchimento igualmente transmitidas. Após a recolha dos dados, procedeu-se à utilização do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 20.0) para o sistema operativo *Windows*. Efetuaram-se análises quantitativas, entre as quais: percentagens, médias, desvio-padrão e os coeficientes de correlação das variáveis.

Asseguraram-se os critérios de qualidade, validade e fidelidade do instrumento. Assim, salienta-se que o instrumento utilizado já está consolidado. Tem vindo a ser testado em diversos grupos e está ajustado à população portuguesa (GRACE, 2004). De salientar, ainda, que o **Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas** tem sido usado em vários trabalhos, como por exemplo por Balonas (2011) ou pela Rede Comum de Conhecimento (2014). A utilização dos Indicadores Ethos tem sido, também, consolidada por diversas investigações, como por exemplo nos trabalhos de Coelho e Neto (2005), Arcioni e Mesquita (2007) ou de Mattioli (2012). Os dados da consistência interna (que asseguram as questões de validade e fidelidade do instrumento) são apresentados na Tabela 1 **(ver p. 71)**.

Tendo em conta os critérios propostos por Pestana e Gageiro (2003), a análise inicial da escala significa que a

Tabela 1
Alpha de Cronbach

| | Alpha de Cronbach | Nº de Itens |
|---|---|---|
| Perceção da RSO nos Institutos Públicos | ,896 | 4 |
| Dimensão Interna da RSO | ,975 | 46 |
| Dimensão Externa da RSO | ,980 | 42 |
| **Alpha global: ,986** | | |

mesma tem uma consistência interna elevada. Perante este resultado e após uma análise atenta aos *alphas* totais sem o item, verificou-se que nenhum dos itens baixava a consistência interna da escala, concluindo-se que o instrumento é fiável.

Em relação à validação da escala, intentou-se proceder à análise da estrutura fatorial do constructo por meio de uma análise fatorial exploratória, como sugerem Pestana e Gageiro (2003). Com uma amostra de 112 respostas, o valor mínimo de 460 respostas válidas não foi atingindo, não permitindo, dessa forma, a utilização da análise fatorial. Pese embora não ter sido possível proceder à análise fatorial, salvaguarda-se a sua validade, verificando-se a utilização da escala em diversas investigações empíricas.

## Apresentação dos resultados

### Análise descritiva

Analisando a dimensão «Perceção da RSO nos Institutos Públicos» quanto à sua importância, quase todas as respostas se distribuem pelas opções «Importante» e «Muito Importante»; sendo que o item «Muito Importante» apresenta valores percentuais superiores quanto a: i) importância atribuída à temática da RSO (50,9%); ii) importância atribuída às políticas de RSO enquanto integrante da estratégia organizacional (50,9%); e iii) importância atribuída à participação e comprometimento, por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO (49,5%). Relativamente à forma de comunicação/informação das políticas de RSO, 54,1% dos respondentes afirmaram ser «Importante».

Referente à segunda parte do questionário, os resultados descritivos das «Dimensões interna e externa da RSO» demonstram que, para os inquiridos, são relevantes e muito relevantes os princípios e práticas adotados e/ou a adotar pelos Institutos Públicos na prossecução da sua política de Responsabilidade Social. Confirma-se que as práticas inerentes à dimensão interna da RSO apresentam um valor médio superior ao valor das práticas que correspondem à dimensão externa da RSO, indicando uma maior relevância atribuída às primeiras.

**Confirma-se que as práticas inerentes à dimensão interna da Responsabilidade Social Organizacional apresentam um valor médio superior ao valor das práticas que correspondem à sua dimensão externa, indicando uma maior relevância atribuída às primeiras.**

Os colaboradores atribuem relevância tanto às práticas internas como externas da RSO, operacionalizadas pelo projeto interno de Responsabilidade Social do IP estudado. Destas, destacam-se os projetos de apoio psicossocial e bem-estar, como primordiais nas políticas de RSO do Instituto.

### Análise correlacional

Com vista a averiguar as relações entre a dimensão «Perceção da RSO nos Institutos Públicos» e as «Dimensões interna e externa da RSO», procedeu-se ao cálculo das correlações, as quais demonstram que a importância atribuída: i) à problemática da RSO; ii) às políticas de RSO enquanto elemento crítico e integrante da estratégia organizacional; iii) à forma de comunicação/informação das políticas de RSO; e iv) à participação e comprometimento, por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO, se correlacionam

positivamente com a relevância atribuída aos princípios e práticas, internas e externas de RSO e vice-versa. Ou seja, quanto maior a importância atribuída às questões integrantes da dimensão «Perceção da RSO nos Institutos Públicos», maior é a relevância atribuída à dimensão interna e externa de RSO. A análise correlacional evidencia-se na Tabela 2.

**Outros resultados: influência das variáveis sociodemográficas dos participantes**

Foi verificada a diferença de perceção, quanto ao nível de escolaridade, sobre a RSO nos Institutos Públicos. Os respondentes detentores de um grau de ensino superior atribuem maior importância a todas as variáveis, em comparação com os respondentes que possuem apenas o 12.º ano de escolaridade. Efetivamente verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes destes níveis de escolaridade (ensino superior e 12.º ano): i) na importância atribuída à temática da RSO (F = 8,934, p = ,000); ii) na importância atribuída às políticas de RSO enquanto integrante da estratégia organizacional (F = 5,245, p = ,007); iii) na importância atribuída à forma de comunicação/informação das políticas de RSO (F = 3,807, p = ,025); e iv) na importância atribuída à participação e comprometimento, por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO (F = 3,889, p = ,023).

Confirma-se que os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem mais importância a estas quatro questões do que os colaboradores com menos nível de escolaridade (Tabela 3, p. 73).

**Confirma-se que os colaboradores mais jovens atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores mais velhos.**

Verificou-se, ainda, a diferença de perceção, quanto ao sexo, classe de idades, nível de escolaridade e antiguidade, nas dimensões interna e externa da RSO; i.e., na relevância que os respondentes dão aos princípios e práticas, referentes às dimensões interna e externa, que um Instituto Público deve adotar na prossecução da sua política de RS.

Os resultados permitem concluir que existem diferenças estatisticamente significativas entre os homens e as mulheres no projeto voluntariado (t = -2,653, p = ,009), no qual as mulheres dão maior importância às respetivas políticas e práticas de RSO. Considerando que o projeto voluntariado

**Tabela 2**
**Correlação perceção da RSO nos institutos públicos e dimensão interna externa da RSO**

| Variáveis | Dimensão Interna da RSO *r* | Dimensão Externa da RSO *r* |
|---|---|---|
| Importância da temática RSO | ,300** | ,230* |
| Importância de políticas de RSO enquanto integrante da estratégia organizacional | ,427** | ,338** |
| Importância da forma de comunicação / informação das políticas de RSO | ,411** | ,263** |
| Importância da participação e comprometimento, por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO | ,393** | ,309** |

** $p < ,01$; * $p < ,05$

Tabela 3
Diferenças em função do nível de escolaridade dos inquiridos: Análise de variância multivariada

| Variáveis | Nível de Escolaridade dos inquiridos | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Até 9º ano | | Até 12º ano | | Ensino Superior | | *F* | *p* | Comparações Múltiplas |
| | M | DP | M | DP | M | DP | | | |
| Importância da temática RSO | 3,67 | ,516 | 3,25 | ,439 | 3,66 | ,511 | 8,934 | ,000 | Ensino Superior > 12º ano |
| Importância de políticas de RSO enquanto integrante da estratégia organizacional | 3,57 | ,535 | 3,30 | ,464 | 3,63 | ,519 | 5,245 | ,007 | Ensino Superior > 12º ano |
| Importância da forma de comunicação / informação das políticas de RSO | 3,57 | ,535 | 3,23 | ,427 | 3,51 | ,564 | 3,807 | ,025 | Ensino Superior > 12º ano |
| Importância da participação e comprometimento, por parte dos colaboradores, com as políticas de RSO | 3,71 | ,488 | 3,32 | ,471 | 3,58 | ,529 | 3,889 | ,023 | Ensino Superior > 12º ano |

comporta questões afetas à dimensão interna e externa da RSO, pode concluir-se e confirmar que as mulheres do Centro Distrital de Portalegre do ISS, I. P., atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas e externas de RSO do que os homens. A Tabela 4 espelha os resultados apresentados.

Tabela 4
Diferenças em função do sexo dos inquiridos: Teste T

| Variáveis | Sexo dos inquiridos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Masculino | | Feminino | | *t* | *p* |
| | M | DP | M | DP | | |
| Dimensão Interna da RSO | 3,39 | ,531 | 3,56 | ,329 | -1,985 | ,050 |
| Dimensão Externa da RSO | 3,15 | ,525 | 3,34 | ,480 | -1,754 | ,082 |
| Projecto Ambiente | 3,22 | ,546 | 3,41 | ,454 | -1,751 | ,083 |
| Projecto Apoio Psicossocial | 3,45 | ,588 | 3,59 | ,393 | -1,468 | ,145 |
| Projecto Bem – Estar | 3,37 | ,610 | 3,57 | ,422 | -1,902 | ,060 |
| Projecto Futuro | 3,27 | ,673 | 3,47 | ,515 | -1,629 | ,106 |
| Projecto Voluntariado | 2,92 | ,671 | 3,24 | ,497 | -2,653 | ,009 |

Os resultados traduzem, ainda, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as duas classes de idade na dimensão interna (t = 2,524, p = ,013) e projeto apoio psicossocial (t = 2,091, p = ,039). Conclui-se, assim, que, em ambas, os respondentes com idade até 45 anos dão maior importância às respetivas políticas e práticas de RSO. Desta forma, confirma-se que os colaboradores mais jovens atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO do que os colaboradores mais velhos. Os resultados apresentam-se, seguidamente, na Tabela 5.

Existindo diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes detentores de um grau de ensino superior e aqueles que possuem o 9.º ano de escolaridade, relativamente ao projeto apoio psicossocial (F = 4,015, p = ,021), conclui-se que quem possui um grau de ensino superior, atribui maior relevância às respetivas práticas e políticas de RSO. Tendo em consideração que o projeto apoio psicossocial engloba questões referentes à dimensão interna da RSO, pode-se confirmar que os colaboradores com maior nível de escolaridade atribuem maior relevância aos princípios e práticas internas de RSO.

Verifica-se também que, no que concerne à dimensão interna, os respondentes com antiguidade até 20 anos atribuem maior importância às respetivas práticas de RSO, comparativamente com os respondentes com antiguidade até 30 e até 40 anos. Os respondentes que trabalham no Instituto há menos de 10 anos, atribuem maior importância às práticas inerentes ao projeto psicossocial em comparação com que aqueles que trabalham há menos de 30 anos; e os que possuem antiguidade até 20 anos, atribuem maior importância às mesmas práticas, comparativamente com os que possuem antiguidade até 30 anos.

**Confirma-se que são os colaboradores com menos anos de serviço no Instituto que atribuem maior importância às políticas e práticas de RSO inerentes à dimensão interna, e, consequentemente, ao projeto apoio psicossocial e ao projeto voluntariado.**

Quanto ao projeto voluntariado, são os respondentes com menos de 20 anos de serviço que, em comparação com os que possuem mais de 40 anos, atribuem maior importância às respetivas práticas de RSO.

Face à análise exposta, conclui-se e confirma-se que são os colaboradores com menos anos de serviço no Instituto que atribuem maior importância às políticas e práticas de RSO inerentes à dimensão interna, e, consequentemente, ao projeto apoio psicossocial e ao projeto voluntariado. Considerando que o projeto voluntariado abarca, igualmente,

**Tabela 5**
**Diferenças em função das classes de idades dos inquiridos: Teste T**

| Variáveis | Classes de idade | | | | *t* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Até aos 45 anos | | Superior a 45 anos | | | |
| | M | DP | M | DP | | |
| Dimensão Interna da RSO | 3,60 | ,309 | 3,42 | ,456 | 2,524 | ,013 |
| Dimensão Externa da RSO | 3,36 | ,443 | 3,21 | ,544 | 1,634 | ,105 |
| Projecto Ambiente | 3,41 | ,457 | 3,30 | ,508 | 1,272 | ,206 |
| Projecto Apoio Psicossocial | 3,64 | ,360 | 3,46 | ,526 | 2,091 | ,039 |
| Projecto Bem – Estar | 3,60 | ,362 | 3,42 | ,578 | 1,959 | ,053 |
| Projecto Futuro | 3,45 | ,541 | 3,39 | ,589 | ,552 | ,582 |
| Projecto Voluntariado | 3,22 | ,478 | 3,08 | ,637 | 1,359 | ,177 |

questões referentes à dimensão externa da RSO, pode-se confirmar que os colaboradores com menos anos de serviço no ISS, I. P., atribuem maior relevância aos princípios e práticas externas de RSO. Estes resultados são apresentados na Tabela 6.

Discutem-se, em seguida, estes resultados, retomando-se a pergunta de investigação e as hipóteses levantadas.

## Discussão dos resultados e conclusões

Os dados confirmam que a perceção dos colaboradores sobre a Responsabilidade Social está correlacionada com as práticas de RSO efetivamente acionadas. Os resultados atestam uma coerência com os esforços desenvolvidos na instituição e evidenciados nas políticas estratégicas de recursos humanos, dinamizando o seu projeto interno de RSO.

Assim, os colaboradores da organização estudada, atribuem importância e muita importância às dimensões da RS equacionadas. Em simultâneo, a perceção que têm da RSO nos outros institutos públicos está positivamente correlacionada com a relevância atribuída às práticas de Responsabilidade Social implementadas na sua organização.

**Tabela 6**

**Diferenças em função da antiguidade dos inquiridos: Análise de variância multivariada**

| Variáveis | Antiguidade dos Inquiridos | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Até 10 anos | | Até 20 anos | | Até 30 anos | | Até 40 anos | | Mais de 40 anos | | *F* | *p* | Comparações múltiplas |
| | M | DP | M | DP | M | DP | M | DP | M | DP | | | |
| Dimensão Interna da RSO | 3,54 | ,357 | 3,60 | ,276 | 3,16 | ,904 | 3,29 | ,330 | 3,39 | ,415 | 4,517 | ,002 | Até 20 anos > até 30 anos<br>Até 20 anos > até 40 anos |
| Dimensão Externa da RSO | 3,22 | ,600 | 3,37 | ,420 | 2,96 | ,835 | 3,23 | ,384 | 2,98 | ,707 | 2,301 | ,063 | |
| Projecto Ambiente | 3,30 | ,481 | 3,43 | ,442 | 3,01 | ,837 | 3,31 | ,366 | 3,22 | ,541 | 1,658 | ,165 | |
| Projecto Apoio Psicossocial | 3,79 | ,296 | 3,63 | ,334 | 3,07 | ,959 | 3,45 | ,419 | 3,32 | ,543 | 4,353 | ,003 | Até 10 anos > Até 30 anos<br>Até 20 anos > Até 30 anos |
| Projecto Bem – Estar | 3,39 | ,513 | 3,62 | ,367 | 3,23 | 1,024 | 3,34 | ,403 | 3,33 | ,616 | 2,540 | ,044 | * |
| Projecto Futuro | 3,48 | ,604 | 3,47 | ,534 | 3,25 | 1,035 | 3,24 | ,388 | 3,43 | ,460 | ,713 | ,585 | |
| Projecto Voluntariado | 3,32 | ,360 | 3,24 | ,498 | 2,81 | ,901 | 3,08 | ,465 | 2,63 | ,725 | 3,223 | ,015 | Até 20 anos > Mais de 40 anos |

*Nota*. * Não foram encontradas diferenças nas comparações múltiplas

Quadro III
Conclusões gerais/diferenças significativas

| Conclusões Gerais | Diferenças Significativas |
|---|---|
| Os colaboradores do Centro Distrital de Portalegre do ISS, I.P. encontram-se comprometidos com os atos de gestão inerentes aos princípios da responsabilidade social organizacional. | Os colaboradores detentores de um grau de ensino superior atribuem maior importância às variáveis da dimensão *perceção da RSO nos Institutos Públicos*. |
| Para os colaboradores, existe uma maior preocupação com as práticas inerentes à dimensão interna da RSO, como são as questões de ética, de respeito pelo indivíduo e pelo colaborador. | Os colaboradores mais novos, em idade e antiguidade, atribuem maior relevância às práticas inerentes à dimensão interna da RSO. |
| As questões externas da RSO (como o ambiente e sociedade) desempenham, igualmente, um papel preponderante na perceção dos colaboradores, ainda que ligeiramente menos relevante comparativamente aos assuntos internos da RSO. | Os colaboradores mais novos, em idade e antiguidade, e aqueles que possuem um grau de escolaridade do ensino superior, atribuem maior relevância às práticas respeitantes ao projeto apoio psicossocial. |
| Os colaboradores atribuem relevância às práticas, internas e externas da RSO, operacionalizadas nos respetivos projetos internos, destacando os projectos de apoio psicossocial e bem-estar, como primordiais nas políticas de RSO do Instituto. | As mulheres e os colaboradores com menos anos de serviço no Instituto, atribuem maior realce às práticas respeitantes ao projeto voluntariado. |

Constata-se, ainda, que as avaliações dos colaboradores referentes às várias dimensões da RSO coexistem de modo diferenciado: consoante as variáveis demográficas sexo, idade, nível de escolaridade e antiguidade na organização. Quanto às características relativas à carreira/grupo profissional e ao local de trabalho, não se verificaram diferenças significativas que permitam afirmar a divergência de perceções.

Destacam-se, também, que as práticas inerentes à dimensão interna da RSO apresentam um valor médio superior ao valor das práticas que correspondem à dimensão externa; traduzindo-se numa maior relevância atribuída às primeiras. Estão, assim, confirmadas as correlações positivas entre a dimensão «Perceção da RSO nos Institutos Públicos» e as práticas de Responsabilidade Social implementadas no ISS, I. P., as quais se integram nas dimensões interna e externa da RSO.

Encontra-se, desta forma, confirmado o alinhamento entre a perceção dos colaboradores do Centro Distrital de Portalegre do ISS, I. P. – quanto aos princípios e práticas que um instituto público deve adotar, na prossecução da sua política socialmente responsável –, e as políticas de Responsabilidade Social efetivamente implementadas pelo mesmo Instituto. A síntese desta discussão é apresentada no Quadro 3 **(ver p. 76)**, elencando-se as diferenças significativas apuradas no presente estudo.

## Contributos teóricos e práticos

Decorrente dos resultados obtidos, o presente estudo evidencia aspetos que ainda não foram aprofundados pela literatura da área. Para além de contribuir para o conhecimento acerca da perceção dos colaboradores, o estudo permitiu, também, encontrar associações de variáveis pouco ou

**O presente trabalho advoga que futuramente, e tendo por base a situação diagnosticada, o conhecimento possa emergir também das práticas organizacionais.**

ainda nada exploradas. A presente investigação apresenta novas hipóteses para o estudo da RSO, assentes nas diferenças estatisticamente significativas de perceções, segundo as características demográficas relativas ao sexo, idade, nível de escolaridade e antiguidade (em anos de serviço).

No que concerne à GRH, o presente estudo justifica-se pela premissa de que esta, assente em práticas de responsabilidade social, deve responder às (novas) expectativas e interesses dos colaboradores da organização; e, em paralelo, promover o alinhamento estratégico entre os valores individuais dos seus colaboradores e os vigentes na cultura organizacional. Investigações futuras permitirão, nesse sentido, otimizar os atos de gestão e da cultura organizacional que um instituto público deve contemplar, via o caso aqui exposto.

Do ponto de vista empírico, os resultados contribuem para gerar novo conhecimento sobre as práticas de RSO, no contexto dos institutos públicos portugueses. Propondo-se, adicionalmente, a realização de novos estudos comparativos, tendo por base os resultados apresentados na presente investigação entre o setor público e o setor privado.

Metodologicamente, a investigação permite desenvolver um instrumento para a RSO, na Administração Pública, ajustado à população portuguesa, verificada que está a importância atribuída ao conceito e às práticas daí decorrentes. Adicionalmente, propõe-se um desenho de investigação a ser explorado e consolidado, quer pelas variáveis e dimensões propostas, quer pela inclusão de novas variáveis mais ajustadas ao correspondente campo empírico.

Por fim, o instrumento adotado reflete o esforço de aproximar o campo das práticas de gestão com o saber académico. Deste modo, ao adaptarem-se instrumentos resultantes das práticas organizacionais e ao integrá-los na compreensão dos fenómenos da gestão de pessoas e nas suas complexas dinâmicas, está-se a contribuir para a redução do fosso entre a teoria e a prática. Em trabalhos futuros, recomenda-se a integração de uma metodologia mista, combinando metodologias quantitativas e qualitativas, para que as explicações, que encerram um crescente grau de complexidade, possam ser mais profundas e contextualizadas. Isto é, o presente trabalho advoga que futuramente, e tendo por base a situação diagnosticada, o conhecimento possa emergir também das práticas organizacionais.

### Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Ao longo do desenvolvimento da investigação, constatou-se que nem sempre os investigadores (nacionais e internacionais) se têm centrado na temática da RSO, abordando a perspetiva dos colaboradores, nem quanto à importância que a mesma se revela nas suas perceções globais.

O peso que a temática representa na atualidade da investigação científica sugere a importância da mesma na sua abordagem geral; e, especificamente, deve ser traduzida em quadros analíticos que abracem, por exemplo, a necessidade de implementação das respetivas políticas e práticas, tendo em consideração as reais necessidades da sociedade.

Tendo em conta que ao optar-se pela realização de um estudo de caso não se poderá generalizar os seus resultados, pois estes apenas se referem ao caso específico que aqui se apresenta, sugere-se a realização de outros estudos, de âmbito mais alargado em outras instituições públicas, de forma a comparar os resultados alcançados. Apesar desta limitação, acredita-se que a presente investigação reflete a realidade de uma organização portuguesa, tomando-a como um exemplo que contempla pelo menos um conjunto de problemáticas e preocupações extensíveis a outras organizações similares. ■

## Referências bibliográficas

ARCIONI, W. A. e MESQUITA, J. M. C. (2007), «A responsabilidade social nas organizações: Percepções e realidade». *Revista Gestão & Tecnologia*, vol. 7(2), pp. 1-17.

ASHLEY, P. A. (2002), **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Saraiva, São Paulo.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. e KORSCHUN, D. (2008), «Using corporate social responsibility to win the war for talent». *MIT Sloan Management Review*, vol. 49(2), pp. 37-44.

BOVAIRD, T. e LOFFLER, E. (2002), «Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking of 'good local governance'». *International Journal of Administrative Sciences*, março, vol. 68, pp. 9-24.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. e RAYTON, B. (2007), «The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18(10), pp. 1701-1719.

COELHO, H. M. Q. e NETO, A. C. (2005), «Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: Visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas». *Economia & Gestão*, vol. 5(9), pp. 96-115.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001), **Livro Verde – Promover um Quadro Europeu para A Responsabilidade Social das Empresas**. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2011), **Estratégia Europeia de Responsabilidade Social para o Triénio 2011-2014**. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C. e CABRAL-CARDOSO, C. (2007), **Manual do Comportamento Organizacional e Gestão**. Editora RH, Lisboa.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C. A. e GOMES, J. F. S. (2012), **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Edições Sílabo, Lisboa.

DUARTE, A. P. e NEVES, J. (2009a), «Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional». V PhD Meeting in Social and Organizational Psychology, Lisboa.

DUARTE, A. P. e NEVES, J. (2009b), «Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional». *In* J. Santos (Org.), *Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial – Actas XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*. Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve, Faro (pp. 275-281).

DUARTE, A. P. e NEVES, J. (2010), «O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental». *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 2296-2310). Universidade do Minho, Braga.

GARRIGA, E. e MELÉ, D. (2004), «Corporate social responsibility theories: Mapping the territory». *Journal of Business Ethics*, vol. 53(1-2), pp. 51-71.

GRACE (2004), **Primeiros Passos – Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas**. Gráfica Monumental, Lisboa.

GRACE (2011), **Primeiros Passos – Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas**. Europress, Lisboa.

GRACE (2013), **Olhar para o Futuro – Uma Nova Reflexão sobre Responsabilidade Social Corporativa.** Grafe – Publicidade, Lisboa.

HAMEL, G. (2007), **The Future of Management**. Harvard Business School Press, Boston.

INVERNO, G. (2008), «The Impact of Corporate Social Responsibility on the Organizational Commitment». Erasmus Mundus Master Thesis on Work, Organizational Personnel Psychology, University of Coimbra and University of Barcelona.

KOH, H. C. e BOH, E. H. Y. (2001), «The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore». *Journal of Business Ethics*, vol. 29(4), pp. 309-324.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C.; THOMAS, G. e HULT, M. (1999), «Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits». *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 27(4), pp. 455--469.

MATTIOLI, J. W. (2012), «Princípios de Responsabilidade Social Empresarial interna em pequenas empresas do grande abc». Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil.

PESTANA, M. E. e GAGEIRO, J. N. (2003), **Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS** (3.ª ed.). Edições Sílabo, Lisboa.

PETERSON, D. K. (2004), «The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment». *Business & Society*, vol. 43(3), pp. 296-319.

PHILLIPS, R. A. (1997), «Stakeholder theory and a principle of fairness». *Business Ethics Quarterly*, vol. 7(1), pp. 51-66.

PHILLIPS, R. A. (2003), «Stakeholder legitimacy». *Business Ethics Quarterly*, vol. 13(1), pp. 25-41.

REDE COMUM DE CONHECIMENTO, http://www.rcc.gov.pt.

SAIR DA CASCA (2004), «Estudo sobre a Percepção da Responsabilidade Social em Portugal». www.sairdacasca.com.

VICENTE, A. L.; REBELO, T. e AGOSTINHO, C. (2011), «Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização». *Psychologica*, vol. 55, pp. 369-384.

VOTAW, D. (1972), «Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility Pt. I». *California Management Review*, vol. 15(2), pp. 25-31.