Processo de criação de empresas

Um fenómeno colectivo ancorado no capital humano e social

por Pedro Dominguinhos, Raquel Pereira e Rogério Silveira

RESUMO: Este artigo discute a influência do capital humano e do capital social dos empreendedores no processo de criação de empresas. O trabalho foi assente em estudos de caso de 33 empresas constituídas no seio de estruturas de incubação, uma metodologia essencial para uma análise longitudinal dos processos de formatação da oportunidade e constituição da empresa. A evidência dos estudos de caso apoia a hipótese de que o empreendedorismo pode ser pensado como um fenómeno colectivo, ao mesmo tempo que reforça a importância do capital humano, através das qualificações académicas e da experiência profissional das equipas empreendedoras. Concomitantemente, os casos analisados sugerem a relevância das redes sociais no processo empreendedor, seja na obtenção de financiamento, angariação de parcerias, clientes, fornecedores ou colaboradores, ou como fonte de credibilização e legitimação do negócio.

Palavras-chave: Criação de Empresas, Capital Humano, Capital Social, Empreendedorismo

TITLE: Entrepreneurship process: a collective phenomenon supported on human and social capital

ABSTRACT: This paper discusses the influence of human and social capital of entrepreneurs on new ventures creation. This work is based on 33 case studies of firms created in incubators, a method indicated for a longitudinal analysis about the processes of opportunity framing and firm creation. The evidence collected in case studies support the hypothesis that entrepreneurship can be understood as a collective phenomenon. Additionally, academic qualifications as well as work experience are fundamental resources in entrepreneurial teams, reinforcing the relevance of human capital. Social capital is also essential and is used by entrepreneurs for different purposes, such as access to finance, to partners and workers, as well as to clients and credibility.

Key words: New Firms Creation, Human Capital, Social Capital, Entrepreneurship

TITULO: Proceso de creación de empresas: Un fenómeno colectivo soportado en el capital humano y social

RESUMEN: Este articulo discute la influencia del capital humano y del capital social de los emprendedores en el proceso de creación de empresas. El trabajo tiene como base los estudios de 33 casos de empresas creadas en el seno de estructuras de incubación, en una metodología esencial para una análisis longitudinal de los procesos de creación de la oportunidad y de la empresa. La evidencia de los estudios del caso, soporta la hipótesis que el emprendedorismo puede ser pensado como un fenómeno colectivo, al mismo tiempo que fortalece la importancia del capital humano, a través de las calificaciones académicas y de la experiencia profesional de las equipas emprendedoras. En su todo, los casos analizados sugieren que las redes sociales tiene un papel relevante en el proceso emprendedor, ya sea en la búsqueda de financiación, socios de negocio, clientes, proveedores, colaboradores o como fuente de credibilidad para el negocio.

Palabras clave: Creación de Empresas, Capital Humano, Capital Social, Emprendedorismo

Como móbil de maior capacidade de inovação, crescimento económico, criação de emprego e desenvolvimento económico e social, a promoção da criação de empresas tornou-se um objectivo primordial no âmbito da actual política económica (Acs e Armigton, 2003; Audretsch e Fritsch, 2002; Bosma e Nieuwenhuijsen, 2000; Carree e Thurik, 1998). Para a compreensão daquelas relações, importa avaliar os factores determinantes do processo empreendedor (Gartner, 1988; Simões e Dominguinhos, 2006).

Genericamente, pode dizer-se que existem factores fundamentais – os indivíduos e o contexto – e factores precipitantes – a necessidade [por uma situação involuntária de desemprego ou por (in)satisfação com a actual situação profissional] ou a identificação de uma oportunidade de negócio (Vecciana, 1988, 2000).

No que aos factores fundamentais concerne, a decisão de criar uma empresa tem as suas raízes em três grandes blocos de factores individuais: motivações, atitudes e competências. Birley e Westhead (1990) e Scheinberg e MacMillan (1988) apontam a necessidade dos indivíduos de aprovação externa, prestígio e reconhecimento como uma razão forte. Adicionalmente, os empresários procuram independência, sobretudo na aplicação de métodos de trabalho e na gestão do seu tempo profissional e familiar. Em terceiro lugar, surge o desenvolvimento pessoal, associado ao desejo de inovar, de explorar oportunidades detectadas e da vontade de con-

Pedro Dominguinhos
pdominguinhos@esce.ips.pt
Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, no Departamento de Economia e Gestão, desde 1995, onde tem leccionado unidades curriculares na área de Economia, Gestão Internacional e Empreendedorismo. Desde 2002 é Professor Adjunto, depois de ter sido Equiparado a Prof. Adjunto e Assistente. Doutor em Gestão pelo ISEG, as suas áreas de investigação prioritárias centram-se no empreendedorismo e na internacionalização. Possui diversas publicações em actas de conferências científicas, livro e capítulo em livro.
Associate Professor in the Economics and Management Department in the College of Business Administration of the Polytechnic Institute of Setúbal, where he has taught Economics, International Management and Entrepreneurship. Doctor in Management by ISEG, his priority research areas are entrepreneurship and internationalization, in wich the author has several publications, in scientific conferences procedures, book and chapter in book.
Docente en la Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, en el Departamento de Economía y Gestión, desde 1995, donde ha impartido unidades curriculares en el área de Economía, Gestión Internacional y Emprendedorismo. Desde 2002 es Profesor Adjunto. Doctorado en Gestión por el ISEG, en sus áreas de investigación prioritarias que se centran en el emprendedorismo y en la internacionalización. Ha publicado varias actas de conferencias científicas, libro y capítulo en libro.

Raquel Pereira
rpereira@esce.ips.pt
Assistente no Departamento de Economia e Gestão da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, desde 2002, onde tem leccionado Economia, Economia Internacional e Empreendedorismo. Licenciada em Economia e Mestre em Economia com especialização em Finanças Públicas, centrando-se os seus interesses de investigação no empreendedorismo e na área da economia e finanças públicas, possuindo diversas publicações em actas de conferências científicas.
Assistant in the Economics and Management Department in the College of Business Administration of the Polytechnic Institute of Setúbal, where she has taught Economics, International Economics and Entrepreneurship. Graduated in Economics and MsC Economics by ISEG, her main research interests are entrepreneurship and public choice, in which the author has several publications in scientific conferences procedures.
Asistente en el Departamento de Economía y Gestión de la Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, desde 2002, donde ha impartido Economía, Economía Internacional e Emprendedorismo. Licenciada en Economía y con una Maestría en Economía en la especialidad de Finanzas Públicas, centrando sus intereses de investigación en el emprendedorismo y en el área de economía e finanzas públicas, además tiene varias publicaciones en actas de conferencias científicas.

Rogério Silveira
rsilveira@esce.ips.pt
Assistente no Departamento de Economia e Gestão da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, desde 2002, onde tem leccionado Economia, Empreendedorismo, Gestão da Inovação e da Qualidade. Licenciado em Economia e Mestre em Economia e Gestão da Ciência e Tecnologia, pelo ISEG, é Doutorando em Economia na Universidade de Coimbra, centrando-se os seus interesses de investigação no empreendedorismo, economia e gestão da inovação. Possui diversas publicações em actas de conferências científicas e capítulos em livros.
Assistant in the Economics and Management Department in the College of Business Administration of the Polytechnic Institute of Setúbal, where he has taught Economics, Entrepreneurship and Innovation and Quality Management. Graduated in Economics and MsC in Science and Technology Economics and Management by ISEG, his presently an Economics PhD student at the University of Coimbra. His main research interests are entrepreneurship and innovation economics and management, in which the author has several publications in scientific conferences procedures and chapter in book.
Asistente en el Departamento de Economía y Gestión de la Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, desde 2002, donde ha impartido Economía, Emprendedorismo, Gestión e Innovación y de la Calidad. Licenciado en Economía y con una Maestría en Economía y Gestión de Ciencia y Tecnología, por el ISEG, además es estudiante de Doctorado en Economía en la Universidade de Coimbra, centrando sus intereses de investigación en el emprendedorismo, economía y gestión de la innovación. Ha publicado en actas de conferencias científicas y capítulos en libros.

Recebido em Outubro de 2006 e aceite em Setembro de 2007.
Received in October 2006 and accepted in September 2007.

tinuar a aprender. Em quarto lugar, surgem preocupações com o bem-estar do grupo a que se pertence, nomeadamente a comunidade ou família. Uma quinta motivação prende-se com o desejo de maiores rendimentos, funcionando a empresa como um instrumento para aumento do património. Por último, destaca-se o efeito de imitação ou seguimento de outros indivíduos, na comunidade ou família, porque existe uma forte valorização social do papel do empresário e do seu contributo económico e social – aqui os factores individuais e de contexto são igualmente relevantes. Saliente-se, contudo, que os motivos não concorrem de igual forma nas motivações dos criadores de empresas, não existindo um *mix* óptimo e único de razões para os indivíduos criarem a sua empresa, devendo-se reconhecer a sua heterogeneidade.

Atitudes associadas ao perfil do empreendedor

Apesar de se reconhecer que a personalidade do indivíduo não determina a possibilidade de se tornar empresário, vários trabalhos identificam um conjunto de atitudes associadas às pessoas que criam empresas.

Segundo McClelland (1961), o desejo de sucesso, entendido como forte motivação para alcançar e exceder um objectivo, encontra-se fortemente associado ao desiderato da criação de empresas. Uma segunda atitude é a capacidade de tomada de riscos (calculados), tal como enfatizado pelos pioneiros do empreendedorismo (Knight, 1921 e Koh, 1996). Relacionada com esta capacidade surge a de controlo interno, revelando os indivíduos que criam empresas níveis superiores de percepção, de auto-eficácia e autoconfiança (Baron, 1998; Chandler e Jansen, 1992; Koh, 1996; Shane, 2003a).

Vários autores identificaram a proactividade, associada à tomada de decisões, como atitude distintiva (Ajzen, 1987; Krueger, 2003; Krueger e Braezel, 1994). Finalmente, a criatividade e inovação parecem estar associadas ao processo de criação de empresas (Drucker, 1985; Schumpeter, 1934; Timmons, 1989). Neste sentido, os empreendedores tendem a pensar de formas não convencionais, desafiando pressupostos, utilizando heurísticas nos seus raciocínios e processos de decisão (Busenitz e Barney, 1997), alcançando maior flexibilidade na identificação de cenários e na resolução de problemas.

Longe da visão psicológica determinística do empreendedor, certas atitudes distintivas parecem poder ser desenvolvidas ao longo da vida dos indivíduos, quer pela aprendizagem como pela experiência.

Longe da visão psicológica determinística do empreendedor, estas atitudes parecem poder ser desenvolvidas ao longo da vida dos indivíduos (Timmons, 1994), quer pela aprendizagem como pela experiência. O nível de conhecimento e a capacidade dos indivíduos de mobilizarem relações que permitam o acesso a recursos imprescindíveis à nova organização também se revelarão críticos (Davidsson e Honig, 2003).

Quanto aos factores precipitantes, num primeiro campo destaca-se a necessidade, associada a situações de perda de emprego e de rendimento: a opção de criação de uma empresa surge associada à necessidade de sobrevivência económica. Num campo oposto, a criação da empresa resulta da identificação de uma oportunidade de negócio com elevado potencial económico.

Tendo como pano de fundo a vontade política, por um lado, e a importância dos perfis de competências dos indivíduos no processo de criação de empresas, por outro, este trabalho tem como objectivo fulcral avaliar a influência do capital humano e do capital social no processo de criação de empresas. A discussão é, assim, orientada para o empreendedorismo enquanto fenómeno colectivo e não como um processo solitário, ancorado na figura heróica do empreendedor. Considera-se que o contexto pode revelar-se fundamental no processo de decisão, existindo territórios e valores culturais mais facilitadores e encorajadores que outros. Contudo, esta análise não se enquadra no objectivo deste artigo.

Para além desta introdução, o presente trabalho encontra-se estruturado em mais cinco secções: a revisão bibliográfica que nos permitirá assumir três hipóteses de investigação; a metodologia utilizada; uma caracterização sumária dos casos analisados; a sistematização da análise no que concerne aos níveis de capital humano e social revelados pelos empreendedores, tendo como pano de fundo os postulados derivados da revisão da literatura; e, por fim, apresentam-se

as principais conclusões e algumas recomendações nos campos da investigação, da gestão e das políticas públicas de apoio à criação de empresas.

Revisão da literatura

O capital humano é criado através de alterações nas pessoas, capacitando-as com novos conhecimentos e competências, facilitando comportamentos inovadores (Coleman, 1988). Estas alterações podem provir da educação, da experiência ou das relações sociais que os indivíduos mantêm.

Níveis elevados de conhecimento tácito e explícito aumentam as capacidades cognitivas, o que, num contexto empreendedor, pode significar maior capacidade de identificar e explorar oportunidades. Neste sentido, o nível de capital humano tende a ser um preditor com alguma robustez para a criação de empresas (Davidsson e Honig, 2003).

Níveis de qualificações formais (um dos componentes do capital humano) mais elevados surgem fortemente associados a uma maior propensão para identificar oportunidades empreendedoras (Reynolds *et al.*, 2004; Shane, 2003a). Adicionalmente, quanto mais avançada a formação académica (nível de habilitações), maior atracção parece exercer sobre os indivíduos o estatuto de auto-empregado (Eurobarometer, 2004). Indivíduos que desenvolvem estudos de mestrado ou doutoramento em áreas tecnológicas, na vanguarda da inovação, acumulam um capital de conhecimento relevante que lhes fornece vantagens únicas (Oviatt e McDougall, 1995): projectos de investigação traduzem-se amiúde na publicação de artigos em revistas científicas ou na participação em congressos científicos, com a participação da indústria, que permitem depurar conceitos ainda pouco sedimentados e avaliar o potencial de ideias e a sua adequação ao mercado. Adicionalmente, o desenvolvimento de projectos internacionais de investigação por empresas e universidades permitem a orquestração de saberes dispersos pelo mundo, o que, dadas as características específicas da economia do conhecimento, se pode revelar uma vantagem. A posse de conhecimento encerra em si um potencial de inovação de mercado cuja exploração comercial se traduz muitas vezes em *spin offs* de universidades ou de centros de investigação (CEIN, 2003; Shane, 2003b).

O capital humano incorpora também a experiência profissional ou outras acções frequentadas fora do âmbito académico. As pessoas que trabalham como profissionais liberais ou por conta própria revelam-se mais propensas a criar uma empresa do que indivíduos de outras categorias profissionais (Eurobarometer, 2004). Vários trabalhos identificam uma correlação entre a experiência profissional prévia e a criação de uma empresa (Madruga, 2005; Kantis *et al.*, 2002; Vecciana, 1988; Shane, 2000).

Em primeiro lugar, esta experiência permite a aquisição de *know-how* e de competências técnicas sobre um determinado negócio, processo ou tecnologia, instituindo-se como um processo duradouro de aprendizagem *by-doing* e *by-experiencing*. Por outro lado, permite também a identificação de novas oportunidades relacionadas com pequenas melhorias ou alterações de processos (inovação incremental ou radical). Em terceiro lugar, a exposição profissional possibilita a criação de redes de contactos e de relações de confiança com vários actores, facilitando ainda a construção de um capital de credibilidade, de identificação de clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio, suportando uma aprendizagem *by-interacting*, redutora da incerteza e fortalecedora do conhecimento exigido aquando do processo de criação de uma empresa.

Um desenvolvimento profissional profícuo facilita o desenvolvimento de competências técnicas e tácitas (*know-how*), complementadas com o enriquecimento das redes pessoais e profissionais passíveis de despoletarem e reforçarem a vontade criadora, como alguns trabalhos demonstram (Kantis *et al.*, 2002).

A discussão anterior permite-nos levantar a primeira hipótese de investigação.

Hipótese 1 – Os criadores de novas empresas possuem níveis elevados de capital humano, traduzido quer nas qualificações formais quer na experiência profissional acumulada.

Para a concretização das suas ideias, os empreendedores mobilizam um conjunto de recursos que, na maioria dos casos, são fornecidos por outras pessoas ou instituições (Venkataraman, 1997). O capital social, entendido como a

capacidade de extrair benefícios (recursos) das relações e redes de indivíduos, emerge, deste modo, como outro factor relevante na criação de empresas (Davidsson e Honig, 2003).

O capital social acumulado durante o seu percurso formativo e experiência profissional é mobilizado em todas as suas facetas, desempenhando o papel de redutor de risco e de credibilização junto de entidades que possuem um papel fulcral neste processo, permitindo agilizar processos e ultrapassar as *liabilities of newness* de que padecem as novas empresas.

Este capital revela-se tão mais importante, quanto mais as transacções económicas são baseadas em negócios anteriores e em interacções em progresso (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997) e não realizadas com alguém desconhecido no mercado.

As redes pessoais e empresariais desempenharão, desta forma, um papel relevante na mobilização de recursos externos, como acesso a clientes, fornecedores, capital e contratação de empregados, encontrando a sua relevância em todas as fases do processo empreendedor – desde logo no reconhecimento da oportunidade – e funcionando como acelerador do empreendedorismo.

De acordo com Granovetter (1973), as relações podem ser divididas em laços fracos e fortes. Os primeiros são baseados em interacções irregulares, quer sociais, quer ocorridas em ambiente empresarial, com indivíduos localizados em contextos distintos, e possibilitam o acesso a novo conhecimento e a novos actores no mercado. Os laços fortes são baseados em relações emocionais duradouras, muito frequentes e de longo-prazo, em geral de cariz mais pessoal ou familiar.

As redes pessoais e empresariais desempenharão, desta forma, um papel relevante na mobilização de recursos externos, como acesso a clientes, fornecedores, capital e contratação de empregados (Birley, 1985; Johannisson e Monsted, 1997; Kantis *et al.*, 2002), encontrando a sua relevância em todas as fases do processo empreendedor – desde logo no reconhecimento da oportunidade – e funcionando como acelerador do empreendedorismo (Doz e Williamson, 2002) [Hills *et al.* (1997) e Orwa (2003)]. Os empreendedores tendem a utilizar diferentes tipos de contactos no processo de desenho da oportunidade, especialmente os laços fracos para acesso a conhecimento tecnológico e as relações familiares para obter *feedback* (Singh, 2000). A utilização das redes sociais possibilita ainda a legitimação e credibilidade (Casson, 2003). Estes benefícios são especialmente cruciais para empresas que actuam em sectores de alta tecnologia e que se querem afirmar como inovadoras (DiMaggio, 1992; Elfring e Hulsink, 2003).

Estamos, assim, em condições de assumir a segunda hipótese de investigação.

Hipótese 2 – Os criadores de empresas mobilizam diversas relações, pessoais e empresariais, no processo de criação de uma nova organização, com objectivos diversos.

Vários trabalhos tendem a mitificar o papel do empreendedor como um herói solitário. No entanto, investigações mais recentes enfatizam a natureza colectiva do fenómeno do empreendedorismo (Johanisson, 1998). Embora o processo de conjectura, traduzindo possibilidades em oportunidades, seja eminentemente pessoal, os indivíduos não estão necessariamente isolados, beneficiam das suas relações e redes pessoais na captação de sinais e na validação, para além de ser muito comum a constituição de equipas empreendedoras (Simões e Dominguinhos, 2006).

Estas equipas apresentam frequentemente competências complementares, potenciadoras da ultrapassagem de obstáculos, bem como do acesso a um número mais elevado de actores. As possibilidades de acesso a recursos externos tendem a ser superiores nas iniciativas promovidas por equipas de empreendedores, pois à diversidade de experiências profissionais dos indivíduos, somam-se as redes pessoais ou empresariais individuais, expressas na mobilização dos contactos como ferramentas para a angariação de recursos e potenciais alianças.

Storey (1994) concluiu que empresas de equipas de empreendedores com competências complementares apresentam probabilidades de crescimento superiores quando comparadas com empresas com apenas uma pessoa ou com equipas com competências semelhantes. A intervenção

de certos actores pode ser de tal modo relevante que eles podem ser considerados como co-empreendedores (Lundgen e Packendorff, 2003), não no sentido de sócios do negócio, mas de facilitadores e despoletadores de processos de aceitação social e económica dos projectos e das organizações que os corporizam.

Somos, desta forma, conduzidos à terceira hipótese de investigação.

Hipótese 3 – O empreendedorismo é um fenómeno colectivo.

Metodologia

A validação das hipóteses de investigação levantadas na revisão da literatura reclama por uma análise longitudinal que nos permita entender não apenas as qualificações formais dos empreendedores, mas também analisar as suas trajectórias profissionais e pessoais, de forma a traçar as suas rotas sociais e a compreender como as várias relações foram mobilizadas e com que objectivos específicos no processo empreendedor.

Neste sentido, as questões fundamentais a responder são o *como*? e o *porquê*?, tornando-se adequada a utilização de estudos de casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), pela profundidade da análise qualitativa que possibilita, ainda que com prejuízo para a generalização das conclusões. Nesta investigação, estamos essencialmente preocupados com o que pode ser aprendido e generalizado analiticamente a partir da análise dos vários casos (Tellis, 1997; Yin, 1994). Paralelamente, porque estamos a lidar com relações, parte integrante de um fenómeno social, a opção pelo estudo de casos – baseados nas experiências dos empreendedores e na evolução da sua interacção com o ambiente que os rodeia –, parece revelar-se adequada (Gummerson, 2000).

Este trabalho é tributário dos resultados de um projecto de investigação mais amplo sobre oferta formativa e empreendedorismo (Ribeiro *et al.*, 2006), que teve como objectivos, entre outros, perceber que factores contextuais promovem a criação de empresas e que características facilitam a sua emergência, a identificação de contributos-chave da oferta formativa existente em empreendedorismo para a efectiva criação de empresas e a aferição dos factores críticos de sucesso e boas práticas dos programas e acções, com componentes de formação de competências, na promoção de novas empresas.

Do conjunto de instrumentos metodológicos então utilizados para o presente trabalho, tomam-se os resultados do conjunto de 33 estudos de caso realizados a empresas de vários sectores de actividade, criadas nos últimos 10 anos, objecto de incubação em Portugal, em estruturas com apoio público. A escolha dos casos teve como preocupação não procedimentos estatísticos de representatividade, mas sim a possibilidade de maximizar o conhecimento sobre o fenómeno em causa: a influência do capital humano e social no processo de criação de empresas.

Face à natureza das hipóteses levantadas, e à especificidade da informação que a sua investigação exige, restringiram-se ao caso as empresas onde fosse possível entrevistar pelo menos um dos fundadores – elemento fulcral na memória organizacional. A recolha de informação baseou-se, fundamentalmente, em entrevistas presenciais, semi-estruturadas, realizadas entre Junho e Setembro de 2005.

Caracterização dos casos

A maioria das empresas analisadas nasceu nos últimos três anos (apenas 15% tem idade superior a três anos), pelo que são empresas que se encontram numa fase crucial do seu desenvolvimento futuro, onde as questões do capital humano e social se tornam mais acutilantes.

Uma síntese das principais características dos casos analisados apresenta-se no Quadro **(ver p. 88)**.

A nível sectorial, predominam as empresas intensivas em tecnologia, nomeadamente as tecnologias de informação e comunicação e a biotecnologia. O sector da montagem de equipamentos industriais também se destaca. As empresas analisadas revelam um grau de inovação e pioneirismo – na sua área de negócio – bastante significativo.

Uma característica evidente reside no elevado número de empresas constituídas por equipas empreendedoras (apenas duas foram criadas por um único indivíduo). Destacam-se as relações de amizade e profissionais, seguidas dos casos em que os promotores formam um casal ou foram colegas de licenciatura. Podemos dizer que existe uma predominância dos *laços fortes* entre as equipas fundadoras: sendo a cria-

Quadro
Características das empresas estudadas

			Promotores		
	Ano de Criação	Actividade	N.º	Ligações	Motivos Criação
Caso 1	2003	Criopreservação de células estaminais	2	Colegas na Universidade	Exploração oportunidade (ideia desenvolvida por outros)
Caso 2	2004	Consultadoria e Gestão de Redes Informáticas	2	Casal	Desemprego; aplicação de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 3	2002	Consultadoria e Prestação de Serviços em Novas Tecnologias	2	Amigos	Desemprego; aplicação de conhecimentos profissionais anteriores, aplicação de ideia própria
Caso 4	1988	Concepção, desenvolvimento, produção e comercialização de sistemas de gestão de frotas, meios e ocorrências	6	Colegas de Trabalho	Oportunidade (aplicação de uma ideia resultante de um projecto de I&D)
Caso 5	2002	I&D de Fármacos	3	Colegas de Trabalho	Aplicação de conhecimentos profissionais anteriores e aplicação de ideia resultante de um projectos de I&D
Caso 6	2005	Produção de Software	3	Amigos	Desemprego, aplicação de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 7	2003	Consultoria e Programação Informática	2	Colegas de Trabalho	Aplicação de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 8	2003	I&D de Testes de Diagnóstico	5	Amigos	Vontade de se tornar empresária
Caso 9	2005	Consultoria Informática e Desenvolvimento de Software	2	Colegas de Trabalho	Aplicação de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 10	1995	Sistemas de Imagens Digitais e Consultoria nas TI	1	-	Aplicação de ideia criada pelo próprio e de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 11	2003	Desenvolvimento de Software	3	Amigos e Colegas de Trabalho	Aplicação de ideia criada pelo próprio e de conhecimentos profissionais anteriores
Caso 12	2005	Tecnologias de Informação	3	Colegas na Universidade	Aplicação de uma ideia criada pelo próprio
Caso 13	1997	Produção estofos	2	Casal	Desemprego
Caso 14	1998	Sinalética e artes gráficas	3	Profissionais	Objectivo de vida
Caso 15	2000	Marketing tecnológico	2	Amigos	Exploração Oportunidade
Caso 16	2005	Consultoria financeira	1		Exploração Oportunidade
Caso 17	2002	Internet	2	Amigos	Exploração Oportunidade
Caso 18	2003	Serviços de saúde na área da terapia do desenvolvimento	2	Casal	Exploração Oportunidade
Caso 19	2004	Projectos e implementação de redes gás e energias alternativas	1		Exploração Oportunidade; Melhorar nível de vida
Caso 20	2004	Instalação redes de frio e ar condicioando	2	Conheceram-se num curso de apoio à criação empresas	Desemprego
Caso 21	1996	Artes gráficas e publicidade	2	Casal	Desemprego
Caso 22	1998	Design e fabricação artigos de decoração	2	Casal	Exploração Oportunidade
Caso 23	2003	Desporto aventura	3	Colegas licenciatura	Dificuldade de inserção profissional; Exploração oportunidade
Caso 24	2004	Instalação e manutenção extintores	2	Casal	Desemprego
Caso 25	2004	Fabricação produtos em pele	2	Amigos desde a juventude	Desemprego
Caso 26	2003	Instalação e manutenção de equipamentos industriais e habitacioniais	2	Profissionais	Desemprego
Caso 27	2004	Testes de ADN	2	Conheceram-se no estágio da licenciatura	Dificuldade de inserção profissional; Exploração oportunidade
Caso 28	2004	Consultadoria ambiental	3	Colegas licenciatura	Dificuldade de inserção profissional
Caso 29	2003	Produção biodiesel	3	Colegas na universidade	Dificuldade de inserção profissional; Exploração oportunidade
Caso 30	2003	Comercialização e deenvolvimento software gestão frotas, entretenimento, informação	2	Profissionais	Desemprego
Caso 31	2003	Metalomecânica precisão	3	Colegas trabalho	Descontentamento com emprego anterior
Caso 32	2003	Consultadoria gestão, responsabilidade social, terceiro sector, desenvolvimento sustentável, marketing social	2	Amigos	Exploração oportunidade
Caso 33	2002	Prestação serviços informáticos e telecomunicações	4	Colegas trabalho	Desemprego

Fonte: Construção própria com base nos estudos de caso realizados

ção de uma empresa um projecto que implica ter de lidar com dificuldades constantes, a generalidade das equipas apostou, a julgar pela duração das relações existentes, na mobilização de um capital de confiança elevado. Verifica-se também que, em várias situações, existe complementaridade de competências entre os promotores: uns dominam as áreas técnicas e de produção, enquanto outros são especialistas nas áreas comerciais e de gestão.

É minoritário o número de casos que resultou do empreendedorismo de necessidade, provocado por uma situação de desemprego.

A maioria dos casos resultou de um desejo manifesto pela criação de uma empresa, da identificação de uma oportunidade, de resultados de projectos de I&D, da aplicação dos conhecimentos científicos desenvolvidos ao longo da licenciatura e da mobilização do *know-how* desenvolvido ao longo de experiências profissionais prévias. É minoritário o número de casos que resultou do empreendedorismo de necessidade, provocado por uma situação de desemprego.

Discussão

A primeira hipótese postulava que os criadores de empresas tenderiam a possuir níveis de capital humano elevados. Uma das componentes do capital humano, a educação formal, está fortemente presente: a maioria dos promotores (79%) possui habilitações ao nível da licenciatura, 18% possuem mesmo o grau de Mestre, revelando os empreendedores qualificações bem acima das patenteadas no panorama empresarial português (no período 1991-2000, a escolaridade média situa-se nos 7,7 anos, enquanto nos casos analisados a média é de 12 anos – DEEP, 2003).

Num primeiro plano, existem promotores com formação superior em áreas tecnológicas (informática, biotecnologia, engenharia, saúde) facilitadora de conhecimento aprofundado sobre uma tecnologia, técnica ou processo produtivo. No caso das tecnologias de informação e comunicação e da área da biotecnologia, o desenvolvimento de um *software* ou de uma técnica laboratorial confere aos seus promotores vantagens específicas derivadas de um conhecimento único, de difícil imitação, vendo-se na posse de activos intangíveis de elevado valor. Concomitantemente, e tendo presente o panorama português, estamos na presença de sectores pouco desenvolvidos e implantados no tecido produtivo, o que cria janelas de oportunidade para a criação de novas organizações. Este facto é reforçado pela constatação de que a maioria destas empresas de base tecnológica foi criada na sequência da identificação de uma oportunidade.

Num segundo plano, encontramos licenciados em áreas de gestão, com competências de gestão organizacional ou competências específicas para prestação de serviços avançados às empresas, nomeadamente ao nível da consultoria e fiscalidade.

Em 21% dos casos, os promotores reconheceram que as suas competências de base eram insuficientes para a criação de uma empresa, pelo que frequentaram acções específicas na área do empreendedorismo, com um *focus* muito específico na elaboração do plano de negócios. Infere-se, pois, estarmos na presença de pessoas capazes de identificar lacunas no seu balanço de competências e que manifestam vontade e capacidade de aprendizagem significativas. Adicionalmente, a maioria dos promotores aposta claramente na formação contínua. Ou seja, não só as qualificações à entrada são elevadas, como se reconhecem e colmatam, com o recurso a acções focalizadas, orientadas para necessidades adicionais de formação decorrentes do arranque e desenvolvimento do negócio.

Em ambos os casos, as qualificações formais conferem conhecimentos específicos e básicos – activos valiosos que podem ser mobilizados ao serviço da criação de uma nova organização – numa área de negócio concreta e funcionam como redutores de risco.

Um desenvolvimento profissional profícuo facilita o desenvolvimento de competências técnicas e de *know-how* crucial para a criação de empresas: em cerca de 80% dos casos os promotores possuem experiência profissional prévia, sendo essa, em 70% dos casos, no mesmo sector, actividade ou função; em 58% dos casos a empresa nasce da aplicação de conhecimentos adquiridos em anteriores experiências profissionais ou é a réplica de um negócio já vivenciado pelos promotores. Quando se observam as empresas criadas na sequência de uma situação de desemprego, todos os promotores possuíam experiência profissional prévia, e apenas

numa situação não relacionada com a actividade empresarial iniciada. Esta experiência profissional revelou-se o elo mais forte do capital humano para os promotores não detentores de formação superior. Apenas num caso os promotores não possuíam experiência profissional. Neste caso, por sérias dificuldades financeiras, passado um ano assistiu-se à venda da maioria do capital a dois sócios externos.

A inexistência de formação superior, associada à escassez de experiência profissional, é propiciadora de dificuldades sérias, porquanto o modelo de negócio tende a ser pouco inovador e as competências dos promotores revelam-se insuficientes para proporcionar o impulso de crescimento necessário.

A inexistência de formação superior, associada à escassez de experiência profissional, é propiciadora de dificuldades sérias, porquanto o modelo de negócio tende a ser pouco inovador e as competências dos promotores revelam-se insuficientes para proporcionar o impulso de crescimento necessário. Fica também patente que a falta de experiência de trabalho tende a ser colmatada por níveis elevados de qualificação formal, possibilitadores de modelos de negócio inovadores.

Portanto, parece poder considerar-se válida a primeira hipótese sobre a importância do capital humano.

A segunda hipótese centra-se na relevância do capital social para o processo de criação de empresas, avaliado pela mobilização das relações pessoais e empresariais dos empreendedores. Apenas em três situações os promotores não eram detentores desse recurso, e nesses casos há unanimidade no reconhecimento de que a sua inexistência representa um acréscimo de dificuldades e problemas, sobretudo na angariação de clientes, fornecedores ou parceiros.

A esmagadora maioria dos casos patenteia situações em que os promotores se ancoraram decisivamente nas suas redes pessoais e empresariais anteriores. Como em grande parte dos casos, os promotores manifestam experiência profissional prévia, e parece existir um processo de auto-reforço positivo e decisivo entre experiência profissional e relações empresariais mobilizáveis.

A análise efectuada demonstra a existência de laços fortes a dois níveis: existência de relações pessoais duradouras, com raízes familiares profundas, que permitem abrir portas; e relações profissionais criadas e alimentadas ao longo do tempo criam laços profundos, associados à seriedade, confiança e credibilidade dos indivíduos. Na maioria dos casos, os primeiros negócios ocorreram entre as novas empresas e um agente determinado com o qual existiam contactos prévios. Ou seja, os actores no mercado confiam, *prima facie*, nas competências manifestadas pelos próprios empresários, baseando a sua decisão no histórico relacional e empresarial mantido em lapsos temporais anteriores. A este nível refira-se a importância que a imagem de credibilidade das incubadoras – parques de C&T, universidades e centros de apoio à criação de empresas – assume para as empresas aí incubadas.

Estas relações parecem criar zonas de conforto para os empresários, funcionando como redutores de risco e, simultaneamente, como provas de viabilidade do projecto empresarial. Muitas destas relações funcionam como «patrocinadoras» da nova organização, fornecendo-lhe o alento e os recursos necessários para a sua entrada e permanência no mercado.

A segunda parte da segunda hipótese centra-se nas funções primordiais para as quais as relações são mobilizadas. Num primeiro nível, os promotores recorrem às redes para testar a oportunidade e viabilidade dos seus projectos. Num segundo nível, podemos incluir as relações mais próximas como fonte de financiamento privilegiada para o projecto ou facilitadoras do acesso a crédito ou incentivos. Num terceiro nível de efeitos das relações pessoais e inserção em redes empresariais surge a angariação de clientes. Experiências profissionais anteriores criam laços fortes, passíveis de serem arregimentados em favor da nova organização. Nos casos em que os promotores se viram confrontados com uma situação de desemprego, recorreram aos seus contactos profissionais anteriores que, em virtude do percurso conjunto, não hesitaram em transferir as suas encomendas para as novas empresas. Estes clientes reduzem a incerteza associada aos primeiros tempos de actividade, ao mesmo tempo que criam um *curriculum vitae* passível de ser utilizado em futuros contactos comerciais. De referir

ainda a credibilidade e a legitimação na sequência de referências providenciadas por entidades de renome ou referência.

Entre as empresas tecnológicas, dois objectivos merecem particular relevo: a angariação de parceiros e a contratação de trabalhadores. A competição em sectores de alta tecnologia obriga à construção de parcerias, com o intuito do desenvolvimento de novo conhecimento, indutor de inovação constante. As relações funcionam aqui como identificadoras de parceiros relevantes e competentes para além de facilitadoras na concretização de objectivos.

Se é fulcral a existência de níveis de confiança elevados entre os clientes e os colaboradores da organização, não é menos importante a capacidade de criar laços e mecanismos de fidelização com a organização e não apenas com indivíduos específicos.

A discussão efectuada sugere assim a validação da segunda hipótese associada à importância do capital social.

A terceira hipótese de investigação sugeria o empreendedorismo como um fenómeno colectivo. Parecem restar poucas dúvidas sobre a relevância de um conjunto de co-empreendedores nas várias fases do projecto empreendedor. A aposta em parcerias para a constituição de equipas de negócio é frequente (94% das empresas foram criadas por equipas empreendedoras). Na maioria dos casos, estas equipas saem do círculo mais restrito de relações dos indivíduos: cônjuges, amigos de longa data ou colegas de faculdade.

Existem mecanismos de auto-reforço e de complementaridade entre os membros destas equipas que lhes permitem ultrapassar dificuldades ao longo de todo o processo. Ainda que os resultados gerais corroborem a existência de características de autonomia, criatividade, perseverança, não aversão ao risco, entre a generalidade dos empreendedores inquiridos, constatou-se que mesmo os indivíduos que se auto-avaliavam muito negativamente relativamente a estes aspectos, ou consideravam não possuir perfil de empreendedores, tomaram a decisão de se tornar empreendedores, devido ao apoio e estímulo de co-empreendedores, formadores ou consultores técnicos das estruturas de incubação.

A partilha do risco, a diversificação de competências (técnicas e relacionais) e a confiança granjeada por outros revelaram-se factores decisivos para a decisão de avançar com o projecto de criação da empresa. Outros exemplos referem a confluência de poupanças pessoais, empréstimos de amigos, fundos de programas públicos, financiamentos bancários, créditos de fornecedores e adiantamentos de clientes, para assegurar o financiamento inicial e, logo, a criação da empresa.

Deste modo, estamos em condições de sugerir que o empreendedorismo é, de facto, um fenómeno colectivo, validando a terceira hipótese de investigação.

Conclusões

A influência do capital humano (qualificações formais e experiência profissional) e do capital social nos criadores de novas empresas parece uma evidência indesmentível. Complementando as qualificações formais, as competências técnicas e o *know-how* adquirido durante o percurso profissional anterior dos promotores reforçam significativamente os níveis de capital humano mobilizável aquando da criação de uma empresa.

O reconhecimento da importância deste capital relacional, seja entre os promotores de um projecto (maioritariamente desenvolvidos em equipa), seja entre estes e indivíduos externos, leva-nos a propor o empreendedorismo como um fenómeno colectivo e não individual, indo contra a ideia de alguma literatura científica sobre a temática e contra algumas medidas de política pública tendentes à sua promoção, que levam a mitificar a ideia de um empreendedor solitário.

Adicionalmente, os níveis de capital social detidos pelos empreendedores revelaram-se elevados. Parece, pois, existir um processo de inter-reforço entre capital humano e capital social. Este ciclo virtuoso parece despoletar a vontade criadora dos empreendedores. O capital humano providencia os activos essenciais, enquanto as relações construídas na vida pessoal e profissional permitem o acesso a recursos complementares para a criação de uma empresa: acesso a financiamento, parceiros e colaboradores, novo conhecimento, primeiros clientes. Noutro nível, as relações existentes parecem legitimar os novos projectos empresariais, conce-

dendo-lhes credibilidade.

O reconhecimento da importância deste capital relacional, seja entre os promotores de um projecto (maioritariamente desenvolvidos em equipa), seja entre estes e indivíduos externos, leva-nos a propor o empreendedorismo como um fenómeno colectivo e não individual, indo contra a ideia de alguma literatura científica sobre a temática e contra algumas medidas de política pública tendentes à sua promoção, que levam a mitificar a ideia de um empreendedor solitário.

Os que ambicionam tornar-se empreendedores devem, por um lado, reconhecer a necessidade de uma aprendizagem contínua nos mais diversos ambientes, e, por outro, e não menos importante, ter a preocupação de rechear as suas listas de contactos (telefónicos, *e-mail*, cartões de visita), bem como estar atentos às alternativas à sua disposição para a constituição de uma equipa vencedora, devendo os parceiros eleitos apresentar um perfil de complementaridade em termos das competências detidas e da dinâmica de actuação que se pretender desenvolver.

Finalmente, e no que à política pública concerne, parece evidente que o incentivo à criação de empresas deve ser fortemente reforçado nas instituições de ensino superior, através da disponibilização de espaços de incubação, serviços especializados e acompanhamento permanente.

Num outro patamar, e nos programas direccionados aos jovens, e sempre que estes não possuam experiência profissional, devem ser estimulados o trabalho em equipa e os contactos com contextos reais de trabalho.

Adicionalmente, devem estar previstas actividades que facilitem a criação de relações com instituições financeiras, com clientes potenciais e com associações empresariais ou clubes de empresários, como forma de criar laços, passíveis de serem mobilizados em situações futuras.

Em suma, o sucesso de iniciativas dirigidas à promoção do empreendedorismo passará pela diversificação, o mais lata possível, dos actores envolvidos e mobilizados no processo de formação e de apoio à criação de empresas. ■

Referências bibliográficas

ACS, Z. e ARMIGTON, C. (2003), **Endogenous Growth and Entrepreneurial Activity in Cities**. Centre for Economic Studies, Janeiro.

AJZEN, I. (1987), «Attitudes, traits, and action: Dispositional prediction of behaviour in social psychology». *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 20, pp. 1-63.

AUDRETSCH, D. e FRITSCH, M. (2002), «Growth regimes over time and space». *Regional Studies*, vol. 36, pp. 113-124.

BIRLEY, S. e WESTHEAD, P. (1990), «Growth and performance contrasts between "types" of small firms». *In* P. Westhead e M. Wright (eds.), **Advances in Entrepreneurship**, vol. II, Edward Elgar, pp. 428-445.

BIRLEY, S. (1985), «The role of networks in the entrepreneurial process». *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 107-117.

BOSMA, N. e NIEUWENHUIJSEN, H. (2000), «Turbulence and productivity in the Netherlands». EIM, Research Report 9909/E.

BUSENITZ, L. e BARNEY, J. (1997), «Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making». *Journal of Business Venturing*, vol. 12, 1, pp. 9-30.

CARREE, M. e THURIK, R. (1998), «Small firms and economic growth in Europe». *Atlantic Economic Journal*, vol. 26(2), pp. 137-146.

CASSON, M. (2003), «Entrepreneurship, business culture and the theory of the firm». In Z. Acs e D. Audretsch (eds.), **Handbook of Entrepreneurship Research**. Kluwer Academic Publishers, pp. 223-246.

CASSON, M. (1982), **The Entrepreneur: An Economic Theory**. Martin Robertson, Oxford.

CEIN (2003), «La creación de empresas de base tecnológica: Una Experiencia Práctica». CEIN.

CHANDLER, G. e JANSEN, E. (1992), «The founder's self--assessed competence and venture performance». *Journal of Business Venturing*, vol. 7(3), pp. 223-236.

COLEMAN, J. S. (1988), «Social capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 95-120.

COMISSÃO EUROPEIA (2003), «Green paper: Entrepreneurship in Europe», Bruxelas.

COMISSÃO EUROPEIA (2004), «Flash Eurobarometer no. 146: Entrepreneurship», Bruxelas.

DAVIDSSON, P. e HONIG, B. (2003), «The role of social and human capital among nascent entrepreneurs». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 301-331.

DiMAGGIO, P. (1992), «Nadel's paradox revisited: Relational and cultural aspects of organizational structures». *In* N. Nohria e R. Eccles (eds.), **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Harvard Business School Press, Cambridge.

DOZ, Yve e WILLIAMSON, Peter (2002), «Alliances as entrepreneurship accelerators». INSEAD, *Working Paper* 18/SM.

DRUCKER, P. (1985), **Innovation and Entrepreneurship**. Harper and Row, Nova Iorque.

EISENHARDT, K. (1989), «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*. vol. 14(4), pp. 532-550.

ELFRING, T. e HULSINK, W. (2003), «Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms». *Small Business Economics*, vol. 21(4), pp. 409-422.

GARTNER, W. (1988), «Who is an entrepreneur? Is the wrong question». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, pp. 47-68.

GRANOVETTER, M. (1973), «The strength of weak ties». *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER, M. (1985), «Economic action and social struc-

ture: The problem of embeddedness». *American Journal of Sociology*, vol. 9, pp. 481-510.

GUMMERSON, E. (2000), **Qualitative Methods in Management Research**. Sage Publications, 2nd Ed., London.

HILLS, G.; LUMPKIN, G. e SINGH, P. (1997), «Opportunity recognition: Perceptions and behaviours of entrepreneurs». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, pp. 168-182.

JOHANNISSON, B. e MONSTED, M. (1997), «Contextualizing entrepreneurial networks». *International Studies of Management and Organization*, vol. 27(3), pp. 109-136.

KANTIS, H.; VENTURA, J. e GATTO, F. (2001), «Informe País: Argentina. Entrepreneurship Comparative Study in Latin America and Asia». *Mimeo*.

KNIGHT, F. (1921), **Risk, Uncertainty, and Profit**. Augustus Kelly, Nova Iorque.

KOH, H. (1996), «Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, pp. 12-25.

KRUEGER, N. (2003), «The cognitive psychology of entrepreneurship». *In* Z. Acs e D. Audretsch (eds.), **Handbook of Entrepreneurship Research.** Kluwer Academic Publishers, pp. 105-140.

KRUEGER, N. e BRAEZEL, D. (1994), «Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18(3), pp. 91-104.

MADRUGA, P. (2005), «Factores determinantes da formação e sobrevivência de novas empresas». Na web: http://pascal.iseg.utl.pt/~depteco/iseg_ecosemin0405_madruga.pdf

McCLELLAND, D. (1961), **The Achieving Society**. Free Press, Nova Iorque.

ORWA, B. (2003), «An examination of factors influencing entrepreneurial opportunity identification process».

OVIATT, Benjamin e McDOUGALL, Patricia (1995), «Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage». *Academy of Management Executive*, vol. 9(2), pp. 30-43.

REYNOLDS, P.; BYGRAVE, W. ; AUTIO, E. *et al.* (2004), «Global entrepreneurship monitor: Executive report». Babson College/London Business School, Kauffman Foundation. Na web : http://www.gemconsortium.org.

RIBEIRO, J.; DOMINGUINHOS, P.; ALMEIDA, A.; *et al.* (2006), «A correlação entre a oferta formativa existente orientada para a formação de competências e a criação de empresas a nível local». Documento de Trabalho do OEFP/IEFP.

SCHEINBERG, S. e MAC MILLAN, I. C. (1988), «An 11-country study of motivations to start a business». *In* B. A. Kirchoff, W. A. Long *et al.* (eds.), **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Babson College, Wellesley, MA, pp. 669-687.

SCHUMPETER, J. (1934), **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press.

SHANE, S. (2000), «Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities». *Organization Science*, vol. 11(4), pp. 448-469.

SHANE, S. (2003a), **A General Theory of Entrepreneurship: The Individual Opportunity Nexus**, Edward Elgar.

SHANE, S. (2003b), «When are universities the locus of invention?». *In* C. Steyaert e D. Hjorth (eds.), **New Movements in Entrepreneurship**. Edward Elgar, pp. 145-159.

SINGH, P. (2000), **Entrepreneurial opportunity recognition through the social networks**. Garland Publishing, Nova Iorque.

SIMÕES, Vítor Corado e DOMINGUINHOS, Pedro (2006), «Empreendedor, oportunidade, projecto: O trinómio do empreendedorismo». *In* J. Gomes, M. Pina e Cunha e A. Rego (orgs.), **Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI**, pp. 45-67, RH Editora, Lisboa.

TELLIS, Winston (1997), «Application of a case study methodology». *The qualitative report*, vol. 3(2).

TIMMONS, J. (1989), *The Entrepreneurial Mind*. Brick House, Andover, MA.

TIMMONS, J. (1994), **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. 4th ed., Irwin.

UZZI, B. (1997), «Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 35-67.

VECIANA, J. (1988), «Empresari e procés de creació d'empresas». *Revista Económica de Catalunya*, vol. 8, Mayo-Agosto.

VECIANA, J. (2000), «Creación de empresas como campo de estudio e salida profesional: evolución, estado actual e tendencias de desarrollo». *Revista de Gestão e Economia*, vol. 1, pp. 2-9.

VENKATARAMAN, S. (1997), «The distinctive domain of entrepreneurship research». *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, pp. 119-137.

YIN, R. K. (1994), **Case Study Research – Design and Methods**. Sage, Newbury Park, CA.