



## **Perfil das Mulheres Empreendedoras**

Um estudo aplicado a Gestoras de Pequenas e Médias Empresas do  
Concelho de Viseu

**Ana Sofia Antunes Rodrigues Fernandes, n.º 1400208**

**Mestrado na área de Especialização de Gestão/MBA**

**2016**



**Perfil das Mulheres Empreendedoras**

Um estudo aplicado a Gestoras de Pequenas e Médias Empresas do  
Concelho de Viseu

**Ana Sofia Antunes Rodrigues Fernandes, n.º 1400208**

**Mestrado na área de Especialização de Gestão/MBA**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Luísa Cagica Carvalho**

**2016**



*“A mente que se abre a uma nova ideia,  
jamais volta ao seu tamanho inicial”.*

*ALBERT EINSTEIN*

## RESUMO

O empreendedorismo feminino segue uma tendência de crescimento, sendo entendido como uma aposta para a criação de emprego. Este fenómeno revela que a pluralidade de papéis desempenhados no ambiente familiar e profissional são desafios ultrapassados através de um conjunto de características pessoais reveladas pelas empreendedoras. Face ao número crescente de empresas criadas e/ou geridas por mulheres e ao seu papel no crescimento económico e criação de emprego, têm vindo a aumentar os estudos aplicados a este tópico de investigação.

Este trabalho de investigação tem como objetivo compreender qual é o perfil empreendedor e as características de gestão das mulheres empreendedoras do Concelho de Viseu. Trata-se de um tema atual e ainda são conhecidos poucos trabalhos empíricos, que abordem esta temática em Portugal, sendo ainda mais raros os aplicados a esta área geográfica.

Pretende-se explicitar o conceito de empreendedor, abordar este quanto ao género feminino, bem como referenciar as características, as motivações, as dificuldades e o capital social, sempre, primeiramente numa abordagem geral e posteriormente numa abordagem mais nacional e local.

Optou-se por uma metodologia qualitativa, de estudo multicasos, sendo o instrumento de recolha de dados a entrevista semiestruturada.

Posteriormente, procedeu-se à análise do conteúdo das entrevistas realizadas, reunindo-se os dados das diversas fontes e procedendo-se à triangulação de dados e revendo-os à luz da revisão de literatura.

A amostra deste estudo envolveu doze intervenientes – mulheres portuguesas empreendedoras, proprietárias de empresas com a sede localizada no Concelho de Viseu e que atuam em ramos de negócio mais tipicamente masculinos.

Relativamente aos resultados obtidos, constatou-se que a maioria das entrevistadas empreendeu por vontade própria, salientando que a família e os amigos influenciaram na criação do próprio negócio. Verificou-se, ainda, que as características mencionadas pelas entrevistadas vão ao encontro da bibliografia analisada e a maioria das entrevistadas consegue conciliar a vida familiar com a profissional. O estudo sugere ainda que nenhuma empreendedora sente qualquer discriminação ou desigualdade de género sendo mulher

empreendedora em Viseu/Portugal e revelam ter ambição para continuar o negócio no futuro.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Empreendedorismo Feminino, Mulheres Empreendedoras, Perfil Feminino, Características empreendedoras femininas, Viseu.

## **ABSTRACT**

The research about female entrepreneurship keeps growing in recent years. Female entrepreneurship is understood as an additional opportunity to create jobs, and represents a plurality of roles played by women in the familiar and professional environment. These roles are challenges surpassed with courage and determination. With the growing number of examples of companies built and managed by women, various studies appear to highlight the importance of women entrepreneurship for the economic growth.

The goal of this research is to understand what are the entrepreneurial profile and the management characteristics of entrepreneurial women in Viseu - Portugal. This is a contemporary topic but yet with little empirical studies particularly in Portugal in a specific regional perspective.

In this study, the concept of female entrepreneurship will be explained as well as the characteristics, the motivations, the difficulties and the social capital considering female entrepreneurship. This study will be based on a qualitative method, studying multiple cases. The source to collect the data will be through semi-structured interview.

The next step was analyzing the content of the interviews, collecting data from various sources and proceeding to the triangulation of the collected data revising them while keeping in mind the literature review previously done. The sample of this study included twelve interviewed cases – Portuguese entrepreneurial women with companies based in Viseu, who are now performing a role, which usually would be typically considered and labeled as a male business.

Regarding the collected results, we reached the conclusion that the most interviewed women became entrepreneurial by their own initiative, being encouraged/supported by their families and friends to start their own business. It was also verified that the characteristics mentioned by the interviewed women corroborates the initial literature review and that most of these women are able to manage both familiar and professional life. This study also suggests that no entrepreneurial women in Viseu/Portugal feel discrimination or gender inequality and that they keep the ambition to continue running their businesses in the future.

**Keywords:** Entrepreneurship, Women Entrepreneurship, Enterprising Women, Female Profile, female entrepreneurial characteristics, Viseu.

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao meu Carlos,**

Pelo apoio, incentivo, carinho e compreensão durante toda a realização deste trabalho e por estar sempre ao meu lado nos momentos menos fáceis!

**À Professora Dra. Luísa Cagica Carvalho,**

por ter me orientado e indicado o melhor caminho a seguir em todas as etapas do trabalho, pelo apoio, compreensão e paciência nas orientações técnicas.

**A todos os professores da Universidade Aberta,**

Que me acompanharam neste percurso de vida, por me terem transmitido os conhecimentos necessários para a realização desta formação académica.

**Às minhas amigas Ana Cristina e Ana Luísa,**

pelas horas de leitura e ajuda na revisão deste trabalho.

**A todas as entrevistadas,**

Que se disponibilizaram e aceitaram o desafio de partilharem, em forma de entrevista, o seu percurso enquanto empreendedoras.

**“Quem quer ir depressa vai sozinho, mas se queremos ir longe, o melhor é irmos juntos!”**

(Provérbio Africano)

**Obrigada a todos!**



# ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1. Empreendedorismo Feminino</b> .....	6
1.1 Conceitos de empreendedorismo .....	6
1.2 Caraterísticas dos empreendedores .....	11
1.3 A importância do empreendedorismo .....	14
1.4 O empreendedorismo em Portugal.....	18
1.5 Empreendedorismo Feminino.....	20
1.6 Motivações femininas para empreender.....	24
1.7 Perfil e caraterísticas de Mulheres Empreendedoras .....	26
1.8. Mulheres empreendedoras - uma perspetiva a nível nacional.....	28
1.9. Programas e políticas públicas de promoção do empreendedorismo feminino .....	38
<b>Capítulo 2 - Gestão de Pequenas e Médias Empresas (PME) e empreendedorismo feminino</b> .....	42
2.1 Conceito de PME.....	42
2.2 Contextualização de PME em Portugal.....	44
2.3 Gestão de PME no feminino.....	47
2.3.1 Mulheres na gestão de topo.....	47
2.3.2 Dificuldades das mulheres no processo empreendedor .....	53
2.3.3. Gestão feminina de PME em regiões desfavorecidas ou em territórios de convergência .....	56
<b>Capítulo 3. Capital social e Empreendedorismo Feminino</b> .....	61
3.1 Definição de Capital Social.....	61
3.2 Tipos de Capital Social .....	64
3.3 Importância do Capital Social .....	66

3.4 Indicadores para medição do capital social .....	68
3.5 Capital Social e o Estado.....	72
3.6. Capital Social em Portugal .....	73
3.7 Capital Social e Empreendedorismo .....	76
3.8 Capital Social e Empreendedorismo Feminino .....	78
<b>Capítulo 4 - Caracterização empresarial da Região de Viseu (Dão Lafões) .....</b>	<b>81</b>
4.1 Breve Caracterização da Região Centro.....	81
4.2 Áreas de Acolhimento Empresarial .....	82
4.3 Setores de desenvolvimento empresarial .....	83
4.4 Breve caracterização estatística empresarial do Concelho de Viseu .....	85
<b>Capítulo 5 – Metodologia .....</b>	<b>96</b>
5.1 Instrumento utilizado .....	97
5.2 Seleção das empresas do estudo .....	98
5.3 Delimitação do Estudo, Questões de Investigação e Hipóteses .....	99
<b>Capítulo 6 - Apresentação, análise e discussão de resultados .....</b>	<b>103</b>
6.1 Estudo multicasos e entrevista exploratória .....	103
6.2 Formulação das Proposições .....	104
6.3 Apresentação do perfil das entrevistadas e das empresas .....	104
6.3.1 Análise do perfil das entrevistadas .....	104
6.3.2 Análise do perfil das empresas .....	109
6.4 Apresentação e discussão dos resultados .....	111
<b>Conclusão.....</b>	<b>121</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>i</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Empreendedorismo e suas vertentes .....	10
Figura 1.2 - Características do empreendedor .....	14
Figura 1.3 - Base para uma sociedade mais empreendedora .....	17

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1- Eixos chave na definição de empreendedorismo .....	11
Tabela 1.2 - Características pessoais atribuídas ao empreendedor .....	12
Tabela 1.3 - Variação em pontos percentuais entre 2013 e 2014 .....	33
Tabela 1.4 - Mulheres membros do Conselho de Administração nas empresas em Portugal e na EU28, 2014.....	36
Tabela 1.5 - Áreas de Intervenção/Medidas, por sexo, 2013.....	39
Tabela 2.1 - Critério Europeu de definição de PME .....	43
Tabela 2.2 - População ativa em Portugal .....	51
Tabela 2.3 - Participação feminina e masculina em algumas instâncias nacionais, 2014...	51
Tabela 2.4 - Diferenças de ocupação entre homens e mulheres, durante um dia de.....	56
Tabela 3.1 - Associativismo em 2012 .....	74
Tabela 4.1 - Empresas não financeiras: total .....	86
Tabela 4.2 - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca .....	86
Tabela 4.3 - Indústrias extrativas .....	86
Tabela 4.4 - Indústrias transformadoras .....	87
Tabela 4.5 - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria, ar frio .....	87
Tabela 4.6 - Captação, tratamento e distribuição de água (...).	87
Tabela 4.7 - Construção.....	88
Tabela 4.8 - Comércio por grosso e a retalho (...).	88
Tabela 4.9 - Transporte e armazenagem.....	88
Tabela 4.10 - Alojamento, restauração e similares .....	89
Tabela 4.11 - Atividade de informação e comunicação .....	89
Tabela 4.12 - Atividades imobiliárias .....	89

Tabela 4.13 - Atividades de consultorias, científicas, técnicas e similares .....	90
Tabela 4.14 - Atividades administrativas e de serviços de apoio .....	90
Tabela 4.15 - Educação .....	90
Tabela 4.16 - Atividades de saúde humana e apoio social .....	91
Tabela 4.17 - Atividades artísticas desportivas e recreativas .....	91
Tabela 4.18 - Outras atividades de serviços .....	91
Tabela 4.19 - As 10 maiores empresas por volume de negócios, no Concelho de Viseu ...	92
Tabela 4.20 - As 10 maiores empresas exportadoras no Concelho de Viseu .....	93
Tabela 6.1 - Perfil das entrevistadas.....	108
Tabela 6.2 - Perfil das empresas selecionadas .....	110
Tabela 6.3 - Síntese da validação das proposições .....	119

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.1 - Taxa da atividade em Portugal por sexo de 2012 a 2014 .....	30
Gráfico 1.2 - População empregada (>15 anos) em Portugal por sexo, 2012-2014 .....	31
Gráfico 1.3 - Taxa de emprego (15 a 64 anos) em Portugal, por sexo, 2012-2014 .....	32
Gráfico 1.4 - População empregada segundo as habilitações, por sexo, 2012-2014 .....	34
Gráfico 1.5 - Profissões altamente qualificadas e profissões não qualificadas, 2013-2014..	35

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 - Guião de entrevista semidirigida .....	ii
Anexo 2 - Resumo das entrevistas por questão apresentada às entrevistadas, por ordem temporal de entrevista e conclusões de cada pergunta .....	vii
Anexo 3 - Questões da entrevista de acordo com as hipóteses apresentadas para investigação .....	xlvii
Anexo 4 - Caracterização entrevistadas .....	li
Anexo 5 - Caracterização empresas .....	liv
Anexo 6 - Questões e repostas às proposições.....	lvi

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

AGER - Amway Global Entrepreneurship Report  
ANPME - Entidade Promotora do Empreendedorismo em Portugal  
ANQEP, I.P - Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional  
BCG - Boston Consulting Group  
BSC - Balanced Scorecard  
CEC - Conselho Empresarial do Centro  
CIG – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género  
DOC - Denominação de Origem Controlada  
FAME - Programa de Formação e Consultadoria de Apoio à Criação de Empresas  
FSE - Fundo Social Europeu  
GAP - Bridging the Entrepreneurship Gender  
GEM - Global Entrepreneurship Monitor  
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação  
IeD - Investigação e desenvolvimento  
IEFP, I.P. - Instituto do Emprego e da Formação Profissional  
INE - Instituto Nacional de Estatística  
NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais  
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
ONS - Office for National Statistics  
ONU - Organização das Nações Unidas  
PIB - Produto Interno Bruto  
PME - Pequena e Média Empresa  
POPH - Programa Operacional Potencial Humano  
Projeto EVA - Empreendedorismo Feminino de Valor Acrescentado  
RIERC – Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro  
Taxa TEA - Total Entrepreneurial Activity  
TCO - Trabalhador por conta de outrem  
VAB - Valor acrescentado bruto



## INTRODUÇÃO

A integração mundial e a globalização, têm gerado um crescimento significativo da atividade feminina, e Portugal não é exceção.

Ao longo do século XX o papel da mulher nas sociedades ocidentais alterou-se, fruto de mudanças económicas, políticas e sociais, assim, se antes as mulheres estavam em geral condicionadas à imagem do sexo fraco, cuidavam sobretudo da casa e da família, com a evolução social as mulheres inseriram-se nos diversos setores da sociedade, destacando-se pelas suas atribuições e voz ativa nas questões sociais, económicas e ambientais.

Estudos demonstram que existe um crescente aumento de mulheres empreendedoras nos últimos anos. Porém, comparar a participação de homens e mulheres na criação de empresas e no mercado de trabalho não é tarefa fácil. Murani (2003) afirma que o crescimento da participação das mulheres no mundo do trabalho é real, tendo, no entanto, vários percalços e constrangimentos ligados à desigualdade e à precariedade ainda sentida. Delors (1996, p.78) refere que “as desigualdades estão, de facto, na origem de inferioridades permanentes que pesam sobre as mulheres ao longo de toda a sua vida”.

Neste contexto, cada vez existem mais mulheres empreendedoras que criam o seu negócio e assumem papéis antes apenas atribuídos aos homens, construindo para si uma alternativa de inclusão ou permanência no mercado de trabalho, gerando empregos e contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico da região em que vivem e conseqüentemente do país.

Perante uma conjuntura que exige posturas proativas dos gestores, é importante que a mulher tenha uma base de conhecimentos para desenvolver o seu plano/projeto de empreendedorismo. Neste sentido, é relevante que se conheça o perfil das mulheres que assumiram os desafios e os riscos de constituírem o seu próprio negócio.

Sendo este um tema ainda relativamente pouco estudado, esta dissertação pretende esclarecer o perfil e as características das mulheres empreendedoras. Sabendo-se que a investigação aplicada a regiões do interior mais desfavorecidas é ainda incipiente e não se conhecendo qualquer estudo sobre o assunto aplicado a estas regiões de Portugal continental, esta investigação pretende ser inovadora ao aplicar o seu estudo empírico ao Concelho de Viseu.

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos.

No primeiro capítulo, pretende-se esclarecer o conceito de empreendedorismo identificando diferentes definições deste conceito através de uma revisão da literatura. Apresentam-se de seguida as características dos empreendedores, a importância do empreendedorismo e uma perspetiva portuguesa sobre o empreendedorismo, referindo-se a diversos autores.

Na última parte deste capítulo, apresenta-se o empreendedorismo quanto ao género, sendo esta uma abordagem mais específica e detalhada do tema onde se apresenta o empreendedorismo feminino, as motivações femininas para empreender, o perfil e características das mulheres empreendedoras, assim como uma perspetiva a nível nacional deste tema, são identificadas também características e dificuldades do género feminino no exercício da atividade empreendedora.

Por fim, é apresentada uma abordagem sobre os programas e as políticas públicas de promoção do empreendedorismo feminino em Portugal.

No segundo capítulo, faz-se uma abordagem bibliográfica sobre a gestão de Pequenas e Médias Empresas (PME) e o empreendedorismo feminino. Inicia-se o capítulo com o conceito de PME, contextualizando-se as PME na economia portuguesa. Aborda-se a gestão de PME no feminino, assim como referência a mulheres na gestão de topo, as dificuldades das mulheres no processo empreendedor e faz-se uma abordagem à gestão feminina de PME em regiões desfavorecidas ou em territórios de convergência.

No terceiro capítulo, salienta-se o conceito de capital social e o empreendedorismo feminino, começando com a definição de capital social, que se apresenta em duas vertentes: a contabilística e a sociológica. No entanto, dada a natureza e objetivos deste estudo abordaremos com maior detalhe a perspetiva sociológica de capital social, atendendo à sua relação com o empreendedorismo de base local e no contexto do empreendedorismo no feminino. De seguida, apresentam-se os diversos tipos de capital social, assim como a sua importância e os indicadores utilizados para a sua medição. Apresenta-se ainda uma breve reflexão sobre o capital social em Portugal e o relacionamento com o género feminino.

No capítulo quatro, efetua-se uma caracterização empresarial da região de Viseu (Dão Lafões), referenciando-nos às Áreas de Acolhimento Empresarial, aos setores de desenvolvimento empresarial e elaborando uma breve caracterização estatística das empresas do Concelho de Viseu, onde, no final, se identifica a existência de empresas

geridas por mulheres, nomeadamente no top 10 de maiores empresas da região em termos de volume de negócio e empresas exportadoras no ano de 2015.

No capítulo cinco, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados, bem como, o instrumento utilizado (a entrevista), a seleção das empresas do estudo, a delimitação do mesmo, a questão de investigação e as proposições formuladas.

No capítulo seis, faz-se a análise e a discussão dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas às empresárias do Concelho de Viseu.

Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, as suas limitações e as sugestões/pistas para futuras investigações.



**CAPÍTULO 1**  
**EMPREENDEDORISMO FEMININO**

# **CAPÍTULO 1. EMPREENDEDORISMO FEMININO**

## **1.1 CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO**

O conceito de empreendedorismo advém já de alguns séculos atrás. Contudo, só há bem pouco tempo o empreendedorismo é visto como uma “poção mágica” para a solução de muitas situações problemáticas, muito particularmente na situação econômica em que o mundo se encontra.

A utilização do conceito “empreendedorismo” é atribuída a Richard Cantillon<sup>1</sup> (1755), Adam Smith<sup>2</sup> (1776) e a Jean-Baptiste Say<sup>3</sup> (1800). Estes economistas definiram os empreendedores como pessoas que correm riscos, porque investem o seu próprio dinheiro em empreendimentos.

Cantillon, na sua obra “Ensaio sobre a natureza do comércio em geral”, de 1755, caracteriza o empreendedor como alguém que deveria ter a capacidade de reflexão, de previsão e de ser racional, e define empreendedor como alguém que decide racionalmente e que assume o risco e gere a empresa com o objetivo de obter lucro.

Adam Smith na sua obra “A Riqueza das Nações”, de 1776, descreve empreendedor como um tipo específico de empresário. No seu livro, diferencia três tipos de empresários: o aventureiro ou especulador que investe o seu capital em empreendimentos de risco elevado; o projetor que arquiteta e realiza planos, produz invenções com riscos e o empreendedor que realiza projetos tendo em atenção os riscos e agindo de forma ponderada e cuidada.

Adam Smith, refere-se aos empreendedores como pessoas que concordam com a mudança econômica e têm aptidão de transformar a procura em oferta.

Jean Baptiste Say, 1816, referencia empreendedor como um agente que transfere recursos econômicos de uma área de atividade com baixa produtividade, para uma com produtividade mais elevada e de mais rendimento. Jean Baptiste Say refere-se ainda ao

---

<sup>1</sup> Richard Cantillon (168?-1734) foi um economista franco-irlandês e autor de **Essai sur la Nature du Commerce en Général** (Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral (1755), um livro considerado por William Stanley Jevons como o “berço da economia política”.

<sup>2</sup> Adam Smith (1723-1790) foi um filósofo e economista britânico, nascido na Escócia. É o pai da economia moderna, e é considerado o mais importante teórico do liberalismo econômico. A sua obra: **A Riqueza das Nações - Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações**.

<sup>3</sup> Jean Baptiste Say (1767 - 1832) foi um economista francês, formulador da chamada **Lei de Say**.

empreendedorismo como uma ferramenta de criação de valor, admitindo a figura de empreendedor como um empresário que dá uso às descobertas dos cientistas e articula vários meios de produção para conceber produtos úteis.

Mais tarde, em 1848, John Stuart Mill<sup>4</sup>, descreve empreendedorismo como o pilar da iniciativa privada. Já Carl Menger<sup>5</sup>, em 1871, na sua obra “Principles of Economics”, associa o empreendedorismo à criação de oportunidades que conduzem ao crescimento e desenvolvimento industrial.

Já no século XX, aparecem novos contributos para delinear o conceito de empreendedorismo, um deles envolvia a inovação. Neste contexto, surge o economista austríaco, Joseph A. Schumpeter<sup>6</sup>. No seu livro, intitulado “Capitalismo, socialismo e democracia”, publicado em 1942, associa o empreendedor ao desenvolvimento económico. Segundo ele, o sistema capitalista tem como característica intrínseca, uma força que ele denomina de processo de destruição criativa, fundamentando-se no princípio do desenvolvimento de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; em resumo, trata-se de destruir o velho para se criar o novo.

J. Schumpeter associa, assim, o empreendedorismo à inovação ao afirmar que “a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios; tem sempre a ver com a criação de uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados do seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”.

Peter Drucker<sup>7</sup>, também se torna uma figura importante no mundo do conceito de empreendedorismo. Com o aparecimento do que ele chama de "economia de

---

<sup>4</sup> John Stuart Mill (1806-1873) foi um filósofo e economista britânico nascido na Inglaterra, e um dos pensadores liberais mais influentes do século XIX. Foi um defensor do utilitarismo, a teoria ética proposta inicialmente por seu padrinho Jeremy. As suas Obras: **A Liberdade, Sistema de lógica dedutiva e indutiva, A lógica das ciências morais.**

<sup>5</sup> Carl Menger (1840-1921) foi um economista austríaco, fundador da escola austríaca. Desenvolveu uma teoria subjetiva do valor, a teoria da utilidade marginal, ligando-a à satisfação dos desejos humanos.

<sup>6</sup> Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) foi um economista austríaco. É considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, e foi dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista. Obras: **A natureza e a essência da economia política** (*Das Wesen und der Hauptinhalt der Nationaloekonomie*), publicado em 1908 e **Teoria do desenvolvimento económico** (*Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*), lançado no ano de 1911.

<sup>7</sup> O Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) foi um escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca, considerado como o pai da administração moderna, foi o mais reconhecido dos pensadores do fenómeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações.

empreendimentos", entre as décadas de 70 e 80, Drucker fez vários comentários sobre o empreendedorismo. Segundo ele, a inovação é a "ferramenta própria dos empreendedores". Ele analisa a inovação como um assunto que pode ser ensinado e aprendido, e que leva o empreendedor a tomar conhecimento de como e onde pode obter o sucesso.

Para Peter Drucker, a essência do empreendedor é transformar ideias inovadoras em ações lucrativas, já que o empreendedor vê nas mudanças as oportunidades de negócios. Mas, essa transformação de ideias deve ser realizada com muito cuidado, para que a inovação seja uma necessidade presente e não uma possibilidade futura, sendo assim introduzido também o conceito de risco.

Em 1989, William B. Gartner<sup>8</sup> refere que não se deve definir empreendedorismo valorizando exclusivamente as características do empreendedor, ou considerar unicamente o grau de inovação do novo negócio. Para Gartner, o conceito de empreendedorismo está ligado ao processo de criação de empresas. Ou seja, o empreendedorismo começa com a criação da empresa, em que o empreendedor tem várias funções e papéis: inovador, gestor, vendedor, entre outros e acaba quando o processo de criação da empresa fica terminado. Refere que as características pessoais do empreendedor devem ser observadas no início da criação da empresa.

Um ano depois (1990), Stevenson e Jarillo<sup>9</sup> vão mais longe e apresentam algumas áreas consideradas importantes para o estudo do conceito de empreendedorismo, tais como: os aspetos relacionados com o ciclo de vida das empresas, os problemas que os empreendedores enfrentam nas empresas já desenvolvidas e o papel das redes no empreendedorismo.

---

<sup>8</sup> William B. Gartner (1953-?) é um professor americano e é conhecido pelas suas pesquisas sobre criação de novas empresas e comportamento empreendedor, para o qual ele recebeu vários prémios, incluindo o Heizer Tese de Doutorado Award e o Prémio Internacional FSFNUTEK para o Empreendedorismo e Pequenas Research Business (hoje conhecido como o Prémio Global de Empreendedorismo Research).

<sup>9</sup> Howard H. Stevenson (1941-?) é Professor Emérito na Universidade de Harvard. A Revista Forbes descreveu-o como "leão do empreendedorismo" da Harvard Business School, em 2011. J. Carlos Jarillo é professor de Estratégia Empresarial e Internacional da Universidade de Genebra. Os seus estudos recaem sobre a resposta estratégica adequada aos desafios corporativos, sejam elas sociais, tecnológicas ou regulamentar.

Em 1994, Jeffrey Timmons<sup>10</sup>, define empreendedorismo como a capacidade de criar e construir alguma coisa a partir do zero. Junta dois conceitos já mencionados anteriormente, o da criação de empresa e o reconhecimento de oportunidades. Este autor, realça o papel do empreendedor como uma pessoa que consegue construir uma equipa com capacidade de encontrar, organizar e controlar recursos.

David Audretsch<sup>11</sup> (2002), deu também o seu contributo na definição de empreendedorismo, e refere-se a este tema como uma mudança ou processo de mudança. Volta a realçar a figura de empreendedor como responsável de mudança e de desenvolvimento das economias de mercado, mencionando o seu papel na criação e inovação de ideias.

Apesar de existir um vasto conjunto de definições de empreendedorismo, diversos investigadores descreveram ainda diferentes tipos de empreendedorismo. A obra de Bruin e Dupuis (2003), descreve os seguintes tipos de empreendedorismo:

- Empreendedorismo por necessidade;
- Empreendedorismo ético;
- Empreendedorismo de capital;
- Empreendedorismo eletrónico;
- Empreendedorismo familiar;
- Empreendedorismo comunitário;
- Empreendedorismo municipal;
- Empreendedorismo estatal;
- Empreendedorismo local;
- Empreendedorismo na terceira idade;
- Empreendedorismo em jovens.

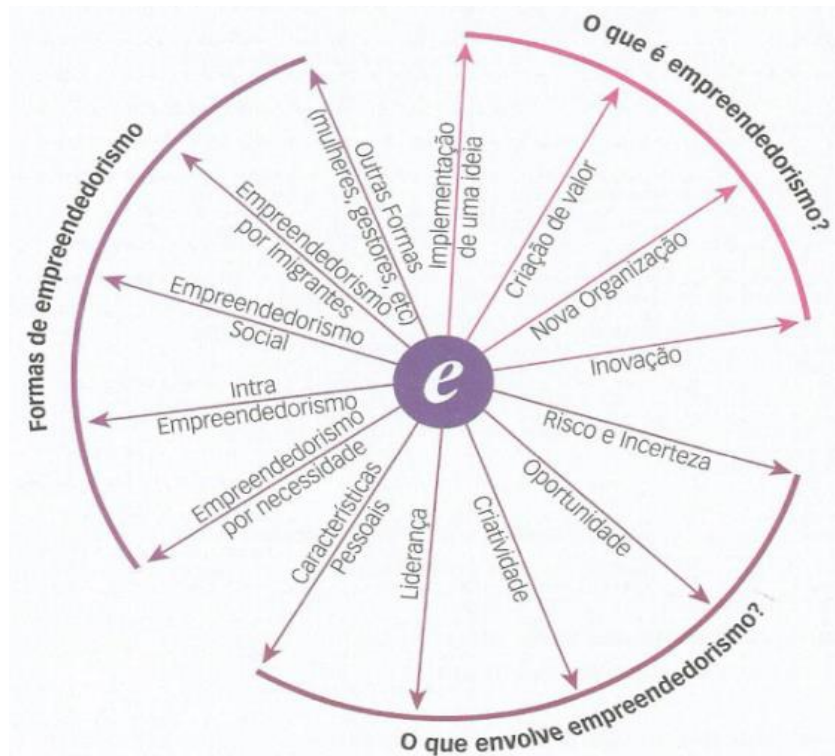
---

<sup>10</sup> Jeffrey A. Timmons (1941-2008) era um professor americano, ficou conhecido como um pioneiro na pesquisa e educação para o empreendedorismo. Durante a sua carreira Timmons publicou vários livros e mais de uma centena de artigos e trabalhos científicos.

<sup>11</sup> David Bruce Audretsch (1954-?) é um americano economista. Foi diretor do Empreendedorismo, Crescimento e do Grupo de Política Pública do Instituto Max Planck de Economia Jena, na Alemanha, até 31 de agosto de 2009. É Diretor do Instituto de Estratégias de Desenvolvimento, desde 1 de julho de 1998 até ao presente. A sua pesquisa centrou-se nas ligações entre o espírito empresarial, a política do governo, a inovação, o desenvolvimento económico e a competitividade global.

De uma forma resumida, a figura 1.1, permite uma visualização geral do que é empreendedorismo e as suas diferentes vertentes.

**Figura 1. 1- Empreendedorismo e suas vertentes**



**Fonte:** Sarkar, 2014, p. 58

Mais recentemente, o projeto GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2010), descreve empreendedorismo como: “Uma forma de pensar e agir, obcecada pelas oportunidades, com uma abordagem holística e equilibrada em termos de liderança, com o objetivo de criar riqueza.” (Empreendedorismo e Inovação; 2014, p. 32).

A definição usada pelo projeto GEM é a seguinte: “Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos.” (Empreendedorismo e Inovação; 2014, p. 32).

Muitos outros autores se poderiam incluir para definir o conceito de empreendedorismo, no entanto, incluímos a seguinte tabela de forma a refletir a evolução do conceito “empreendedorismo” ao longo dos tempos.

A tabela 1.1 apresenta os eixos chave na definição de empreendedorismo:

**Tabela 1. 1- Eixos chave na definição de empreendedorismo**

<b>Eixos</b>	<b>Autores Chave</b>
Empreendedorismo e inovação	Schumpeter (1934); Drucker (1985)
Identificação de oportunidades e sua exploração	Kirzner (1973); Shane (2003); Venkataraman (1997)
Empreendedor, características e comportamento	McClelland (1961)
Empreendedorismo como processo – criação de empresa	Gartner (1988)
Expressão organizacional do projeto empreendedor (Novas empresas/empresas existentes)	Stevensen e Jarillo (1990)
Exploração de oportunidade; e sua sustentabilidade através da inovação	Sarkar (2007)

**Fonte:** Carvalho L. e Sarkar, S. (2014), p. 34.

Num primeiro momento, devemos compreender o que é o empreendedorismo. O empreendedorismo é a implementação de uma ideia, que por sua vez vai gerar valor. A inovação está patente no método de empreendedorismo. O empreendedorismo envolve além da inovação, a criatividade, a liderança, cria oportunidades, risco e incerteza nas pessoas.

Sarkar (2014, p. 58) mostra-nos também as formas de empreendedorismo: empreendedorismo social, intra empreendedorismo, empreendedorismo por necessidade, empreendedorismo por imigrantes.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES**

Empreendedor é aquela pessoa que é capaz de estimular, de ter uma atitude de desafio constante, vontade de superar as dificuldades e colocar em prática os desafios.

O empreendedor tem de ser criativo, sendo esta uma das principais características. O empreendedor, está sempre à descoberta e à procura de novas ideias de negócio e de soluções para o mesmo, não esquecendo as necessidades existentes no mercado.

Um empreendedor deve ter um conjunto de características diversificadas que estão ligadas à probabilidade do sucesso no negócio.

O empreendedor deve ter um conjunto de competências, sejam elas pessoais ou de gestão, para que possa criar uma empresa ou área de negócio com futuro e sucesso garantido.

Em síntese, Casson (1990), sugeriu quatro principais abordagens que podem ser entendidas na teoria económica<sup>12</sup> para definir empreendedor:

- O empreendedor como um especialista em correr riscos (Cantillon, 1755; Knight, 1921);
- O empreendedor como um intermediário no processo de mercado (Kirzner, 1973);
- O empreendedor como inovador (Shumpeter, 1934);
- O empreendedor como um especialista em tomar decisões (Casson, 1990).

O empreendedor deve simultaneamente adaptar-se à realidade existente e evoluir ao longo do ciclo empreendedor.

De seguida, na tabela 1.2 identificam-se as características pessoais atribuídas ao empreendedor.

**Tabela 1.2 Características pessoais atribuídas ao empreendedor**

Sobrevivente	Visionário
Criativo	Disposto a assumir riscos
Comprometido	Corajoso
Ter espírito de iniciativa	Flexível e com capacidade de adaptação
Racional	Sabe trabalhar em equipa
Aprende com os próprios erros	Gera e molda mudanças
Autossuficiente	Autoconfiante
Otimista	Procura o sucesso (ambicioso)
Tem necessidade de realização	Interdependente
Tem noção dos benefícios e custos	Sabe procurar, utilizar e controlar recursos
Traduz os seus pensamentos em ações	Perseverante e tenaz

**Fonte:** Adaptado de Timmons (1994), citado por Duarte e Esperança, Empreendedorismo e Planeamento Financeiro, (2014), p. 36.

<sup>12</sup> Para mais informações consultar o livro de Julian Birkinshaw: Enterprise in the Global Firm; (2000), p. 65.

Através da tabela anterior, verificámos que são várias as características pessoais que se podem atribuir a um empreendedor, são características que nascem com o próprio e outras que se adquirem ao longo da vida através da experiência e vivência diárias.

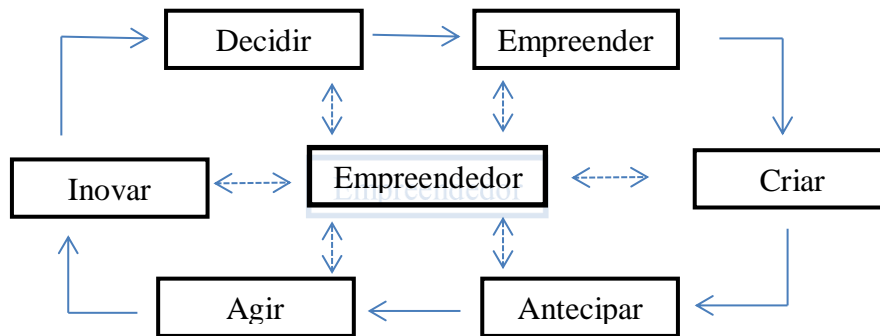
As características de um empreendedor português, segundo os resultados do estudo de Leite (1999), que se debruçou sobre a análise do perfil de empreendedor do norte de Portugal e Brasil, são:

- Tendência para estar presente nas grandes empresas;
- Revela o sucesso através do desenvolvimento/crescimento da empresa;
- Escolaridade média (liceu);
- Casado;
- Faixas etárias entre os 20-30 anos e depois dos 40 anos;
- Está localizado nas pequenas cidades;
- Motivados na criação da empresa pela promoção social;
- Foram influenciados na criação de empresa pela estabilidade da área de negócio e pelo desenvolvimento económico (ambiente);
- Têm menor número de sócios e começam os negócios mais cedo (experiência empresarial);
- Recorrem à poupança pessoal como fonte de financiamento (risco pessoal);
- São os que consideram ter melhores conhecimentos de gestão (estratégia, finanças e marketing);
- São os que mais empregos criam (sobretudo empregos duradouros) e
- Estrutura cognitiva que se revela numa atitude relativamente a si próprios.

Estas são algumas características base, contudo muitas outras poderiam ser referidas.

De seguida, apresentamos e de acordo com Sanchez e Cantarero (2001), determinados verbos que se relacionam com o perfil do empreendedor, tais como: decidir, inovar, criar, antecipar e agir. Verbos que simbolizam ação, inovação e criatividade, tudo o que se precisa, para se iniciar um projeto empreendedor (figura 1.2).

**Figura 1. 2 - Verbos que se relacionam com o perfil do empreendedor**



**Fonte:** Adaptado de Sanchez e Cantarero, (2001), citado por Duarte e Esperança, Empreendedorismo e Planejamento Financeiro (2014), p. 36

No entanto, o empreendedor não precisa de ter formação base em todas as valências necessárias ao funcionamento do dia-a-dia de uma empresa, importa que conheça os seus limites e se rodeie de pessoas/sócios/parceiros capazes de o complementar em termos de conhecimento.

O empreendedor, ao longo do percurso, vai deparar-se com alguns obstáculos que podem influenciar a sua decisão, tais como:

- O sentimento de não ter conhecimentos de gestão suficientes;
- O sentimento de não ter apoio ao projeto;
- O sentimento de medo do risco;
- O sentimento de não ter meios suficientes.

É essencial que o empreendedor seja capaz de lidar com as dificuldades que constantemente lhe vão aparecer e que aprenda a gerir o desalento, a consternação com que se vai deparar ao longo do processo.

É fundamental que saiba lidar com os erros, com os riscos, os obstáculos, aprendendo com eles e não desmoralizando.

### **1.3 A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO**

O desemprego, é hoje o maior desafio a ser enfrentado pelos países, pelos governos e essencialmente pelas pessoas.

A economia de hoje, e na maior parte dos países europeus, não está a criar empregos, não está a inovar, a gerar riqueza, não está a assumir riscos necessários para o crescimento e desenvolvimento dos países.

Atualmente, afigura-se como um grande desafio saber lidar com um contexto de complexidade do mercado, de instabilidade e de incertezas.

Nesta conjuntura, a aprendizagem ao longo da vida assume particular relevância. Com as competências adquiridas, o indivíduo pode assim inserir-se no mundo do trabalho, quer seja empregado ou criando o seu próprio emprego, gerando riqueza e emprego para outras pessoas. Podemos identificar dois tipos de empreendedorismo: por necessidade (quando este se afirma como a única alternativa para a criação do próprio emprego) e o empreendedorismo por oportunidade (que se configura como a identificação de uma oportunidade no mercado e a atuação sobre ela) (Carvalho e Costa, 2015).

Contudo, o empreendedorismo por oportunidade tende a crescer mais em países onde a riqueza, o rendimento pessoal, a aceitação da mudança e o desenvolvimento económico predominam. Os valores como o individualismo, baixa aversão à incerteza, competitividade e benefício material, são usados na discussão da importância do empreendedorismo, independentemente da sociedade em que aconteçam.

Diversos estudos sugeriram que o contexto cultural de um país afeta o comportamento dos empreendedores de maneira significativa (Tan, 2002; George e Aahra, 2002; citados por Duarte e Esperança, *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*, 2014, p. 44).

As culturas que promovem e incentivam a autorrealização, as conquistas materiais e a autonomia, características típicas de sociedades culturalmente individualistas, são as que apresentam uma maior taxa de formação de empresas. Estes valores culturais, estão associados a altas taxas de abertura de empresas, porque apontam para a valorização da ética do trabalho, e para a postura de assumir riscos (Hayton *et al.*, 2002, citado por Sarkar, *Empreendedorismo e Inovação* (2014), p. 45).

Através dos exemplos de sucesso deve-se dar a conhecer o sucesso e os aspetos positivos do que é empreender, demonstrar os benefícios e as vantagens desta forma de criar emprego. No entanto, as situações de insucesso também devem ser referidas, pois é com os erros que se aprende e desta forma mostra-se o que não se deve fazer e as ilações que daí advêm.

A tomada de risco assume-se como algo particularmente relevante no estudo do empreendedorismo. Sabe-se que existem sociedades e culturas mais avessas ao risco do que outras. A tomada de risco deve ser naturalmente ponderada, mas os que tomam riscos devem ser apoiados e incentivados, e não punidos económica, social e culturalmente sempre que falham (Carvalho e Costa, 2015).

Este assunto assume ainda maior relevância quando nos reportamos ao empreendedorismo no feminino, mas este aspeto será de novo abordado noutra secção.

Muitas pessoas manifestam interesse no empreendedorismo, no entanto, muitas delas não têm a confiança necessária e as competências desenvolvidas no sentido de concretizar e desenvolver as suas ideias.

Desde cedo que se deve inculcar nos jovens, através do ensino, o espírito empreendedor, desenvolvendo as competências e as características necessárias para este desenvolvimento.

As formas de educar para o empreendedorismo devem ser aplicadas nos jovens estudantes, nas escolas, universidades, mas também através de outros canais, tais como: centros de emprego, instituições locais e regionais, organizações sectoriais, consultores e até os meios de comunicação social.

Hoje em dia, já encontramos nas universidades e institutos politécnicos portugueses diversos concursos de ideias e de incentivo ao empreendedorismo, como por exemplo, o Poliemprende<sup>13</sup> (nos politécnicos) e apoios à criação de empresas, por exemplo, a criação de incubadoras<sup>14</sup>, que facilitam o nascimento de empresas inovadoras por empreendedores que nestes locais encontram o apoio que necessitam para implementarem os seus negócios. A base para uma sociedade mais empreendedora passa pela formação de competências, pelo desenvolvimento de objetivos e acima de tudo pela motivação e pela oportunidade de haver apoios que encorajem o empreendedorismo.

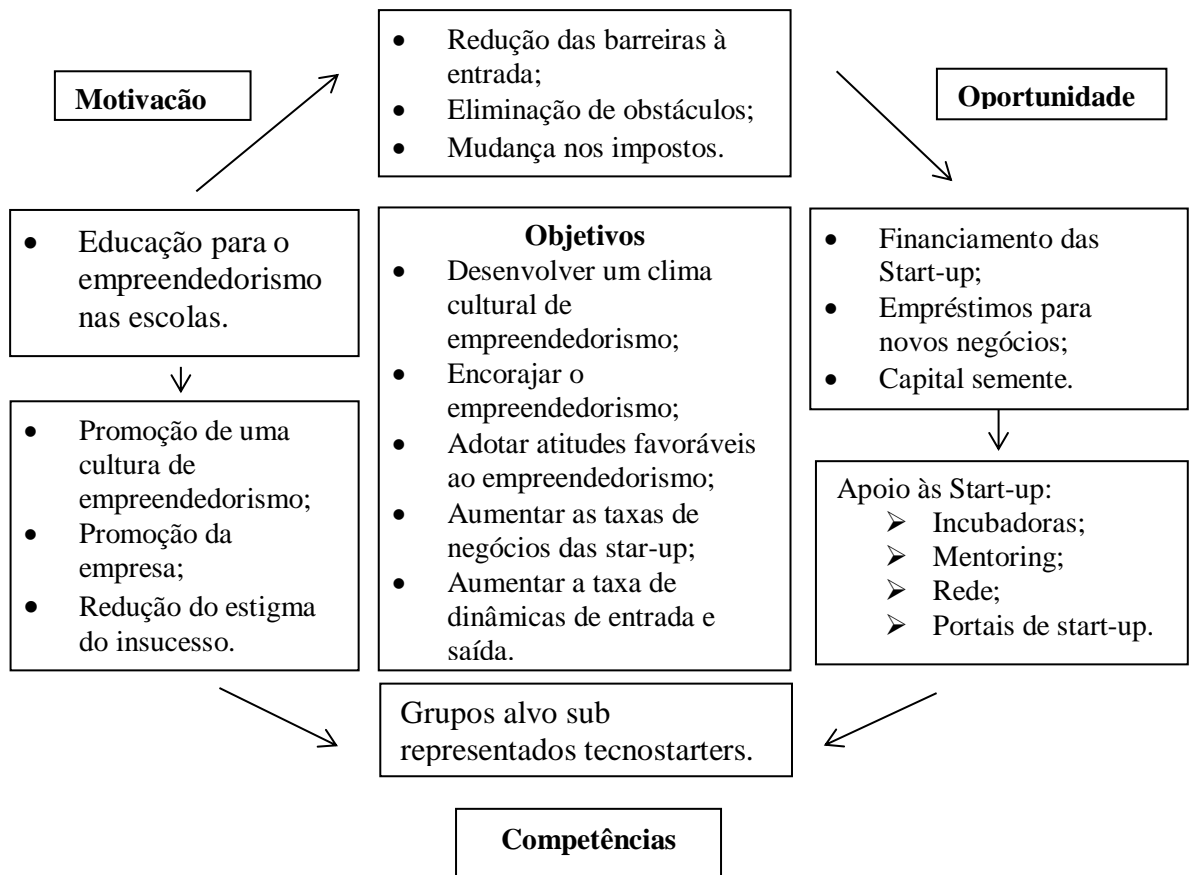
A figura 1.3 explicita melhor esta afirmação.

---

<sup>13</sup> Ver [www.poliempreende.pt](http://www.poliempreende.pt)

<sup>14</sup> Ver [www.knownow.com.pt](http://www.knownow.com.pt) para encontrar incubadoras

**Figura 1. 3 - Base para uma sociedade mais empreendedora**



**Fonte:** Adaptado de Stevenson e Lundstrom (2002), citado por Duarte e Esperança, Empreendedorismo e Planeamento Financeiro (2014), p. 49

A sociedade deve ter objetivos que criem oportunidades e competências para que os sujeitos empreendedores possam desenvolver a sua imaginação e criatividade, motivando-se para o empreendedorismo. O conceito de empreendedorismo, tal como já referido anteriormente deve começar nos bancos da escola e haver uma promoção da cultura de empreendedorismo.

A atividade empresarial promove a criação de novos negócios, previne o declínio do emprego e contribui para o crescimento económico (Reynolds e White, 1997, citado por Carvalho e Costa, 2015, p.45).

A criação de novas empresas adiciona valor económico, na parte da produção e da distribuição, no entanto, é importante criar empresas inovadoras. As empresas devem ver na inovação uma vantagem competitiva e de diferenciação para se poderem distinguir no mercado e sobreviverem.

Os governos devem estimular e promover políticas públicas para que as pessoas possam desenvolver a sua atividade empreendedora, contribuindo desta forma para o desenvolvimento económico e social do país. Contudo, a existência de recursos financeiros, de recursos humanos qualificados, a educação e a formação dos recursos humanos, as infraestruturas, a legislação comercial e laboral adequada, a igualdade de oportunidades, o sistema fiscal favorável, o comércio livre, a eficácia na transmissão de conhecimentos e de tecnologia, são fatores importantes no desenvolvimento do empreendedorismo, seja em que região ou país for.

A educação para o espírito empreendedor ligada aos planos públicos de investigação reúne os ingredientes necessários para combinar a sublimidade científica e a divulgação de resultados.

## **1.4 O EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL**

Existem diversos estudos que procuram medir o empreendedorismo e o seu impacto nos países. No que concerne a Portugal, o 1º estudo da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (2004), refere que somente 4% da população adulta portuguesa era identificada como empreendedora, ocupando assim o 28º lugar de um ranking de 34 países<sup>15</sup>. Ainda segundo este estudo, o sistema educacional Português não preparava os alunos para apreenderem novas oportunidades de negócio e não promoviam o espírito empreendedor, nem a inovação, mostrando uma carência de empreendedores.

Este dados indicavam que o sistema educativo teria de mudar e adaptar-se à realidade e aos desafios que se colocam à Europa e, particularmente a Portugal.

Passados três anos, em 2007, o mesmo organismo registou uma subida considerável da intenção empreendedora em Portugal, indicando uma Taxa de Atividade Empreendedora (*Total Entrepreneurial Activity*)<sup>16</sup> de 8,8%, ou seja, 9 em cada 100 adultos estiveram envolvidos em atividades empreendedoras, sendo que 2/3 dos empreendedores pertenciam ao género masculino. Em 2012, verificou-se uma diminuição, com uma Taxa TEA de

---

<sup>15</sup> Empreendedorismo Jovem - um olhar sobre Portugal, 2014 – IFDEP, pág. 31.

<sup>16</sup> A Taxa TEA (*Total Entrepreneurial Activity*) corresponde à proporção de indivíduos em idade adulta (entre os 18 e os 64 anos) que está envolvida num processo de criação ou gestão de um negócio novo e em crescimento, em cada país participante do GEM (GEM Portugal, 2012).

7,7%, ou seja, 7 a 8 em cada 100 adultos estiveram envolvidos em atividades empreendedoras (GEM Portugal, 2012).

Mais recentemente, em 2013, através dos dados do *Amway Global Entrepreneurship Report*<sup>17</sup> (AGER), verificamos que 61% dos portugueses inquiridos viam o empreendedorismo como positivo (decréscimo de 6% relativamente a 2012), e 32% admitia a hipótese de criação de um negócio (menos 7% do que em 2012).

Se considerarmos a informação disponibilizada pelos estudos do GEM<sup>18</sup>, particularmente o relatório *GEM 2013 Global Report*, os indicadores de Portugal são, na população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos, a título de exemplo:

- 4,2% estão envolvidos em negócios nascentes;
- 8,2% é a taxa da atividade empreendedora;
- 13,2% demonstram a intenção de iniciar um negócio nos próximos 3 anos;
- 20,2% percebem boas oportunidades de criar uma empresa na sua área de residência.

Porém e apesar do forte intuito empreendedor dos portugueses, a taxa de cessação dos negócios criados é equitativamente elevada, confirmando que o número de empreendedores que delibera encerrar os seus negócios está acima da média dos países com economias baseadas na inovação (*Amway Europe*, 2013; Palma e Silva, 2014). Como principais motivos, da gradual quebra nas intenções empreendedoras dos portugueses, destacam-se a crise económica do país e a elevada repulsa ao risco da sua população. O medo de falhar que é difundido na cultura portuguesa, contrariamente a países como os Estados Unidos da América, onde o fracasso é visto como uma oportunidade de melhoria, faz com que cerca de 83% dos portugueses participantes neste estudo (mais 13% do que a média internacional), apontem o medo de falhar como o principal obstáculo para não iniciar um negócio próprio (*Amway Europe*, 2013; Malheiros et al, 2010). O medo de falhar por parte dos potenciais empreendedores deve-se, fundamentalmente, às seguintes causas: encargos financeiros (41%), crise económica (31%), desemprego (15%), desilusão pessoal/perda de autoestima (14%), consequências legais e ações judiciais (13%), ser

---

<sup>17</sup> O Relatório Global de Empreendedorismo 2013 foi conduzido pela Amway Europe, em cooperação com o Instituto de Estratégia, Tecnologia e Organização da Universidade de Munique e com o apoio da consultora GfK (Research) de Nuremberga. A esta investigação responderam 26.000 indivíduos provenientes dos seguintes países: Alemanha, Áustria, Canadá, Colômbia, Dinamarca, Espanha, EUA, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Itália, Japão, México, Polónia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Roménia, Rússia, Suíça, Turquia e Ucrânia.

<sup>18</sup> Ver <http://www.gemconsortium.org/country-profile/100>

forçado a assumir toda a responsabilidade (13%), desilusão e perda da família (9%), perda de reputação junto dos amigos, colegas e parceiros de negócio (6%), não ser dada uma segunda oportunidade (6%) e outros (4%) (*Amway Europe*, 2013).

Apesar da importância e do investimento que se tem realizado, no fornecimento de oportunidades e de condições para o desenvolvimento de novos negócios (e.g. incubadoras, programas financeiros de apoio, transferência de IeD (investigação e desenvolvimento), espaços de coworking), as normas e as leis sociais e comerciais continuam a não encorajar, na sua maioria, os indivíduos que queiram desenvolver um negócio (Palma e Silva, 2014).

No que respeita à criação de empresas em Portugal, em 2013, foram constituídas 32.723 empresas, a maioria sob forma jurídica de sociedade unipessoal (Racius<sup>19</sup>, 2014). Porém, estudos realizados pela Comissão Europeia, ao longo dos anos indicam ainda que Portugal é um dos países com maior percentagem de pessoas que destacam diversos obstáculos à criação de uma empresa. A dificuldade e complexidade do processo e a falta de informação são, ainda, os fatores mais referenciados, ao contrário da dificuldade administrativa, que tem vindo a diminuir – este fenómeno poderá ser explicado pelas diversas iniciativas criadas pelo governo português, tal como a Empresa na Hora.

Em contrapartida, e como já foi mencionado anteriormente, 32% da população inquirida pelo AGER (2013), admite a possibilidade de criação de um negócio. Para tal, existem diversas razões e motivações, que se distinguem entre motivações internas e motivações externas. As motivações internas - denominado empreendedorismo por oportunidade – estão associadas à imagem do empreendedor clássico que procura independência e realização profissional e pessoal. Em relação às motivações externas – empreendedorismo por necessidade – as pessoas procuram segurança perante a falta de opções, alternativas, como por exemplo, em caso de desemprego prolongado.

## **1.5 EMPREENDEDORISMO FEMININO**

O tema do empreendedorismo feminino está ainda pouco estudado, sobretudo quando nos referimos a casos empíricos e ao caso português. Importa assim sistematizar este conceito e enquadrá-lo num âmbito das diferentes perspetivas de aprendizagem.

---

<sup>19</sup> <https://www.racius.com/>

De acordo com o Artigo 13º (Princípio da Igualdade) da Constituição da República Portuguesa, 1976:

1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.
2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.

A igualdade entre homens e mulheres é um princípio fundamental da Constituição da República Portuguesa. Estando presente no texto constitucional desde 1976, este princípio postula um enquadramento legislativo que o densifique e sinalize uma participação direta e ativa tanto de homens como de mulheres na vida política, enquanto instrumento fundamental de consolidação do sistema democrático.

Para Allen, *et al.*, (2007), o investimento no empreendedorismo feminino apresenta uma forma dos países desenvolverem, em termos económicos, a criação de novas empresas. Considerando que metade da população mundial são mulheres, o número de empresas que têm sido criadas é também ela gradual, constituindo estas, pequenas e médias empresas femininas, um forte contributo para a criação de novos postos de trabalho, inovação e desenvolvimento, seja ele económico e/ou social.

As alterações nas últimas décadas têm afetado a constituição do agregado familiar e têm possibilitado a abertura do mercado para a população feminina.

Inclui-se nestas transformações sociais o fim da família patriarcal, principalmente no Ocidente. O desdobramento económico desse facto trouxe consequências também para a demografia empreendedora, pois houve um número significativo de mulheres que se tornaram financeiramente independentes e iniciaram empreendimentos/projetos próprios, ou ainda procuram abertura no mercado de trabalho como empreendedoras autónomas, procurando compatibilizar o trabalho familiar (tarefas domésticas/lar) com uma atividade que gere rendimentos (GEM, 2007).

O crescimento do desemprego dos homens e o nível de rendimento dos mesmos em alguns países, onde se inclui Portugal, induz mais mulheres, em particular as casadas e com filhos, a ingressar na força de trabalho reforçando assim o orçamento familiar. Por outro lado, a alteração social, como por exemplo o aumento do número de divórcios e o aumento do

número de famílias monoparentais, está relacionada, em parte, com a taxa de atividade feminina, nomeadamente em Portugal.

O Relatório GEM de 2007, mostra que, entre 1996 e 2006, o número de mulheres indicadas como “chefe de família” aumentou 79%, quando essa variação em relação aos homens foi de apenas 25%.

Este mesmo relatório, revela também que a necessidade é fator de motivação para as mulheres iniciarem o empreendimento. Enquanto, 38% dos homens empreendem por necessidade, essa percentagem aumenta para 63% no caso das mulheres.

A maioria dos empreendedores, independentemente da sua formação e motivação, não teve orientação e apoio para a abertura dos seus negócios/empresas.

Porém, é relevante frisar que os empreendedores por oportunidade mostram mais interesse em procurar orientações (45,3%) que aqueles que empreendem por necessidade (37,5%) (GEM, 2007, p. 10).

Ainda de acordo com o GEM (2007), existem diversos fatores que justificam o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, tais como: maior nível de escolaridade em relação aos homens, mudanças na estrutura familiar, como o menor número de filhos e novos valores relativos à inserção da mulher na sociedade.

O debate sobre a desigualdade entre as características femininas e as masculinas no ambiente de trabalho é alvo de muita discussão, “os estudiosos do assunto acreditam que as mulheres possuem diferenças em relação aos homens. No entanto, as organizações estão impregnadas de valores masculinos” (Gomes, *et al.*, 2009, p. 78).

Segundo Minniti e Naude (2010), nos últimos 30 anos os estudos realizados sobre o empreendedorismo permitem verificar que existem menos mulheres do que homens proprietários de negócios.

Para Díaz-Garcia e Jiménez-Moren (2010), o sexo feminino encara ainda o empreendedorismo de forma menos benéfica que o sexo masculino pois, as mulheres ao terem uma perceção de socialização diferente, irão, também, olhar de maneira diferente para as oportunidades e para o desenvolvimento de ideias para empreenderem. Segundo estes autores, o sexo feminino tem uma visão negativa do empreendedorismo afetando a tomada de decisão para criação de um negócio. Esta perceção negativa revela-se num receio do fracasso, o que foi provado ser um fator de dissuasão importante na criação de novas empresas no caso das mulheres. Existem, ainda evidências de que as mulheres que

têm uma personalidade pró-ativa são afetadas significativamente pela exposição ao estereótipo “masculino” comum sobre os empreendedores e, deste modo, há um decréscimo significativo nas intenções empreendedoras (Diáz-Garcia e Jiménez-Moren, 2010, p. 264). Contudo, os autores anteriores mencionam, ainda, que “se o empreendedorismo for visto pelas mulheres como uma opção de carreira bastante relacionada com as suas próprias características e valores, as mulheres ficarão mais propensas a criar a sua própria empresa” (Diáz-Garcia e Jiménez-Moren, 2010, p. 264).

Para Minniti e Naude (2010), subsistem muitas razões para a presença de diferenças entre os dois sexos, sendo que estas diferenças conduzem a impactos socioeconómicos. Segundo estes autores, a motivação que as mulheres empreendedoras têm quando começam um negócio poderá ser diferente dos homens por questões culturais ou por discriminação. Estes autores, referem que podem haver diferentes características socioeconómicas entre as mulheres e os homens e se corrigíssemos fatores, como a educação, a riqueza, a família e o estatuto do trabalho, estas diferenças poderiam desaparecer” (Minniti e Naude, 2010).

De facto, ainda que a igualdade de género esteja consagrada na lei, continuam a verificar-se situações de desigualdade, nomeadamente no que respeita à remuneração do trabalho: "Salário igual para trabalho igual é um princípio fundador da União Europeia, mas infelizmente ainda não é uma realidade para as mulheres na Europa". O ex-comissário de Justiça da União Europeia, Viviane Reding, fez esta observação sobre a igualdade Europeia Pay Day, em 28 de fevereiro de 2014.

Na realidade, continuam muito visíveis as desigualdades de género, tanto a nível familiar: participação no acompanhamento dos filhos, na divisão das tarefas domésticas; como a nível do mercado de trabalho e na tomada de poder e decisão económica e política. Desde a infância que os papéis sociais inculcados nas mulheres e nos homens têm reflexos nestas disparidades sociais, mesmo no caso dos países desenvolvidos ocidentais.

Em 2014, a pesquisa GEM confirmou novamente que a atividade empresarial continua a ser realizada principalmente por homens e a expressão “medo de falhar” existe em ambos os géneros, no entanto, continua a existir uma presença ligeiramente mais elevada nas mulheres do que nos homens.

Um padrão diferente emerge quando se comparam os motivos para a criação da atividade empresarial: em todas as regiões em que se debruçou o Relatório, as mulheres começaram um negócio mais por necessidade do que os homens.

Há um grupo de países, como o Reino Unido, Índia, Irão e Itália, que mostram o padrão oposto, onde existem relativamente mais homens que começaram os seus negócios em caso de necessidade, do que mulheres.

No entanto, há também países como a Austrália, Áustria, Dinamarca, Cazaquistão, Luxemburgo, Holanda, Singapura, África do Sul e Tailândia, com uma participação bastante equilibrada entre géneros para a necessidade de iniciar uma atividade empresarial.

Um país que se destaca pelo nível equilibrado, mas muito alto de empresários orientada por necessidade, independentemente de género, é a Croácia, há 46,3 % de homens e 47,2% mulheres que começaram os seus negócios por necessidade. Dois países que têm a mais ampla percentagem referente ao género é o Chile, com 27,1% de mulheres empresárias contra 9,9% de homens e Burquina Faso, com 32,9% mulheres versus 12,7% homens.

Pesquisas ainda do relatório GEM 2014 (incluindo relatórios especiais sobre mulheres), confirmam que no início de um negócio/projeto/atividade empresarial é ainda visível a discrepância entre o género, devido à combinação: cultural, social e económica.

Apesar desta crescente participação feminina no mercado de trabalho, ainda se verificam desigualdades de oportunidades no mundo empresarial, tais como os diferentes rendimentos de acordo com o género, os obstáculos na progressão na carreira, entre outros. Hoje em dia, a mulher tem cada vez mais um papel ativo e de grande relevância na economia nacional e mundial. Ela identifica oportunidades, estuda habilidades criativas na atividade produtiva e assume riscos e incertezas nos empreendimentos (Boaventura, 2010).

## **1.6 MOTIVAÇÕES FEMININAS PARA EMPREENDER**

O empreendedorismo feminino encontra-se ainda numa fase rudimentar, e ainda pouco investigado, nomeadamente no que se refere às motivações para empreender.

Dinis e Helms (2000), com base numa pesquisa qualitativa concluem que as principais motivações que levam as mulheres Portuguesas a empreender são as motivações por necessidade nomeadamente, necessidades do foro financeiro e o facto de algumas delas se sentirem discriminadas no seu local de trabalho.

A principal fonte de financiamento são as suas poupanças, apenas uma minoria recorre a fundos comunitários.

Todavia, a motivação revela-se persuadida por fatores ambientais, o que faz com que, a maior parte das vezes, o contexto determine a origem dessa motivação. Como por exemplo, a diferença entre estudos realizados com mulheres empreendedoras em países diferentes, como nos Estados Unidos da América, Reino Unido e Dinamarca, as motivações estão fundamentalmente ligadas ao empreendedorismo por oportunidade, apesar de ser também estimulado pela necessidade de conciliar trabalho e família, e estudos idênticos, realizados com mulheres empreendedoras da Polónia, Lituânia e Ucrânia, que assinalam o desemprego e a falta de perspetivas como fatores decisivos na decisão de empreender, remetendo para o empreendedorismo por necessidade (Machado, et al., 2003; Organização Internacional do Trabalho, 2004).

Em países como a Nova Zelândia, Grécia, Holanda e Portugal, quando as mulheres não conseguem satisfazer a sua necessidade de flexibilidade no trabalho, optam pelo autoemprego, neste caso não podem ser consideradas empreendedoras ocasionais, uma vez que não o fazem pelo facto de se encontrarem numa situação de desemprego, mas sim pela necessidade de realização (Glancey *et al.*, 1998 citado por Sirra e Trihopoulou, 2005).

Os estudos efetuados apontam, ainda, motivações específicas da população feminina, e que se prendem com as dificuldades em ascender na carreira profissional, as políticas organizacionais vigentes nas empresas e a dificuldade em conciliar trabalho e família (Machado et al., 2003; Weiler e Bernasek, 2001 in Patterson, 2007). Estudos esses que mostram ainda que as motivações essenciais das mulheres são bastante semelhantes às dos homens, sendo essencialmente fatores económicos, perceção de oportunidades de mercado, independência, autorrealização e insatisfação com o emprego (Greene *et al.*, 2007).

Muitas mulheres, com a criação do próprio emprego, acreditam alcançar maior independência e autonomia a nível da tomada de decisões, maior flexibilidade de horários e maior disponibilidade, e assim gerir de forma mais ágil as responsabilidades profissionais e familiares (Greene et al., 2007). Esta contingência de harmonização trabalho-família é uma das razões mais recorrentes para uma pessoa criar o seu negócio, importante e comum aos dois géneros, porém, no caso das mulheres, torna-se ainda mais necessário e imprescindível.

No geral, a motivação principal para o alcance do sucesso prende-se principalmente com o apoio que existe por parte da família e dos amigos.

## **1.7 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DE MULHERES EMPREENDEDORAS**

Na década de 80, muitos estudos realizados sobre mulheres empreendedoras foram direcionados na tentativa de elucidar e traçar um perfil psicológico e/ou comportamental das mulheres empreendedoras.

Para Bowen e Hisrich (1986), as mulheres empreendedoras tendem a crer que os seus destinos dependem mais dos seus atos do que do contexto ou da situação. Isso sucede porque as mulheres, de um modo geral, tem uma tendência para lidar com a pluralidade de papéis desempenhados no ambiente familiar e profissional, além da habilidade para encontrar soluções criativas para as situações imprevistas, mesmo com a sobrecarga de atividade em família (Stolcke, 1980).

Neider (1987) salientou como necessidades manifestas no seu comportamento o alto desejo de realização, de autonomia e de dominação sobre os outros.

Ainda segundo Neider (1987), num estudo exploratório realizado com 52 empreendedoras na Flórida, apontou como características de personalidade predominantes dessas empreendedoras: ativas, persistentes e inclinadas a influenciar os outros.

Relativamente aos valores, ou seja, aquilo que elas acreditam e julgam importante nas suas vidas, Solomon e Fernald (1988), ao investigarem valores em empreendedoras, apresentaram como valores terminais a saúde, o auto respeito, a segurança familiar, a liberdade e o sentido de realização e, como valores instrumentais a honestidade, a responsabilidade, a independência, a ambição e a capacidade. O valor menos importante apontado por essas mulheres foi a obediência.

Sexton e Bowman-Upton (1990), descobriram, numa amostra de 105 empreendedoras, um alto desejo de independência e um forte desejo por experiências novas e diferentes. A necessidade de poder, tal como a de realização e de autonomia, também foi encontrada por Jean Lee (1997), no comportamento da mulher empreendedora de Singapura.

Para Neves (2001), as características pessoais, o percurso de vida, o raciocínio e a capacidade de tomar decisões acertadas têm grande peso no sucesso da liderança. Para Segundo Machado *et al.*, (2003), a mulher empreendedora combina características masculinas (iniciativa, coragem, determinação) com características femininas (cooperação, intuição, sensibilidade).

Para alguns autores, existem características semelhantes entre homens e mulheres, embora as mulheres revelem possuir características específicas como sensibilidade, versatilidade, flexibilidade, intuição, cooperação, atenção aos detalhes, deixar-se levar pela intuição (Sina, 2005).

Segundo Brito (2008), as mulheres empreendedoras ostentam características de comportamento positivo, como: a intensidade e dedicação em tudo que fazem; a afetividade, cortesia e exigência; a aptidão para a negociação, as ideias, os recursos e prazos; a humildade e valorização das ideias dos outros; a disponibilidade para aprender sempre mais; a responsabilidade e realismo acerca do que são capazes; a boa disposição, a sua necessidade de comunicação oral estimula a boa disposição e as boas histórias; são excelentes ouvintes: sabem ouvir e compreender as necessidades dos outros; dão importância ao autoconhecimento; e são organizadas e flexíveis: cumprem vários papéis (dona de casa, mãe, esposa, profissional, etc.) desenvolvendo a capacidade de adaptação nas mais variadas situações.

Assim, a atenção voltada para o papel da mulher, sobretudo de mulheres empreendedoras em função das conquistas de espaços no mercado de trabalho tem chamado atenção, não apenas pelas condições de trabalho a que se submetem, pela já conhecida dupla jornada de trabalho, que inclui inúmeras responsabilidades assumidas no âmbito familiar, mas, sobretudo, pelo desempenho e resultados alcançados (Nassif, Andreassi, Tonelli e Fleury, 2011). A importância das mulheres como empreendedoras para a sociedade gira em torno da sua contribuição económica, pois gera emprego para si e para outros, na importância do seu comportamento em administrar a dupla jornada como exemplo social e ainda o aumento da autonomia feminina, antigamente julgado improvável e desnecessário, (Amorim e Batista, 2012).

Mencionamos de seguida características que contribuem para o empreendedorismo feminino:

- Intensidade - as mulheres, em tudo o que fazem, dedicam -se de corpo e alma;
- Afetividade - a mulher sabe ser afetuosa e ao mesmo tempo ser guerreira gentil e exigente;
- Aptidão para a negociação - a mulher sabe apresentar as ideias levando em conta prazos e orçamentos;

- Humildade - a mulher valoriza as ideias dos outros, e quando tem de dizer "não sei" pede ajuda - mostrando-se pronta para aprender;
- Responsabilidade - a mulher cumpre os prazos, prometendo só o que pode cumprir;
- Boa disposição - a mulher por ter necessidade de comunicar estimula a boa disposição e torna o ambiente mais leve;
- Excelente ouvinte - a mulher apesar de ser muito faladora, também sabe ouvir e compreender com mais facilidade as necessidades dos outros;
- Importância ao autoconhecimento - a mulher por ser extremamente assertiva, analisa constantemente as suas capacidades, aptidões e dificuldades;
- Organização - a mulher é muito organizada, o seu trabalho tem princípio, meio e fim, esta é a sequência e a dinâmica das suas tarefas/ações;
- Flexibilidade - a mulher por ter necessidade constante em cumprir vários papéis (dona de casa, mãe, esposa, profissional, etc) desenvolveu a capacidade de adaptação às mais variadas situações.

De forma geral, essas características permitem que as mulheres adotem um estilo peculiar próprio, o que se torna um diferencial em relação aos homens, (Hisrich e Peters, 2004).

A mulher empreendedora é motivada principalmente pela procura da realização e por consequência, da felicidade, da felicidade de chegar ao seu limite de competência para melhorar a sua vida e a dos outros.

## **1.8 MULHERES EMPREENDEDORAS - UMA PERSPETIVA A NÍVEL NACIONAL**

Existem diplomas legais no ordenamento jurídico português que regularam ou ainda regulam assuntos relativos à igualdade e não discriminação entre homens e mulheres, designadamente no trabalho, no emprego e na formação profissional.

A 13 de março 1973, surge a Portaria n.º 193/73, de 13 de março, que proíbe às mulheres os trabalhos que exijam a utilização e manipulação frequente e regular de diversas substâncias tóxicas, revendo o Decreto n.º 14535, de 31 de outubro de 1927, que tinha aprovado uma extensa tabela de trabalhos proibidos às mulheres. A 7 de Setembro o Decreto-Lei n.º 482/73, cria a Comissão para a Política Social Relativa à Mulher. Mais

recentemente, a 26 de março de 2012, o Decreto-Lei n.º 76/2012, aprova a orgânica da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Até 2013 muita legislação foi aprovada sobre a igualdade de género.

No entanto, desde 2001 que, ao abrigo da Lei n.º 10/2001, de 21 de maio, o Governo tem a missão de, anualmente, entregar à Assembleia da República, até ao fim de cada sessão legislativa, um relatório sobre o desenvolvimento da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional. O último relatório realizado refere-se ao ano 2014.

No ano 2014, a população ativa<sup>20</sup>, foi calculada em 5 225,6 pessoas, das quais 51,3% eram homens e 48,7% eram mulheres. Face ao ano anterior, observou-se uma diminuição desta população em 59 mil pessoas (-1,1%), mais saliente nos homens (-1,6%) do que nas mulheres (-0,6%).

Desta evolução verificou-se um crescimento do peso das mulheres na população ativa, de 48,4% para 48,7% (0,3 p.p.), acontecimento que tem vindo a ser analisado ao longo dos anos: entre 2011 e 2014, o peso da população feminina no mercado de trabalho aumentou 1 p.p., passando de 47,7% para 48,7%, decorrente de uma diminuição substancial da população ativa masculina no mesmo período (-5,5%, correspondendo a menos 156,5 mil pessoas) em relação à diminuição observada para as mulheres (-1,8%, correspondendo a menos 46,2 mil pessoas) (dados recolhidos do relatório sobre o desenvolvimento da igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional - 2014).

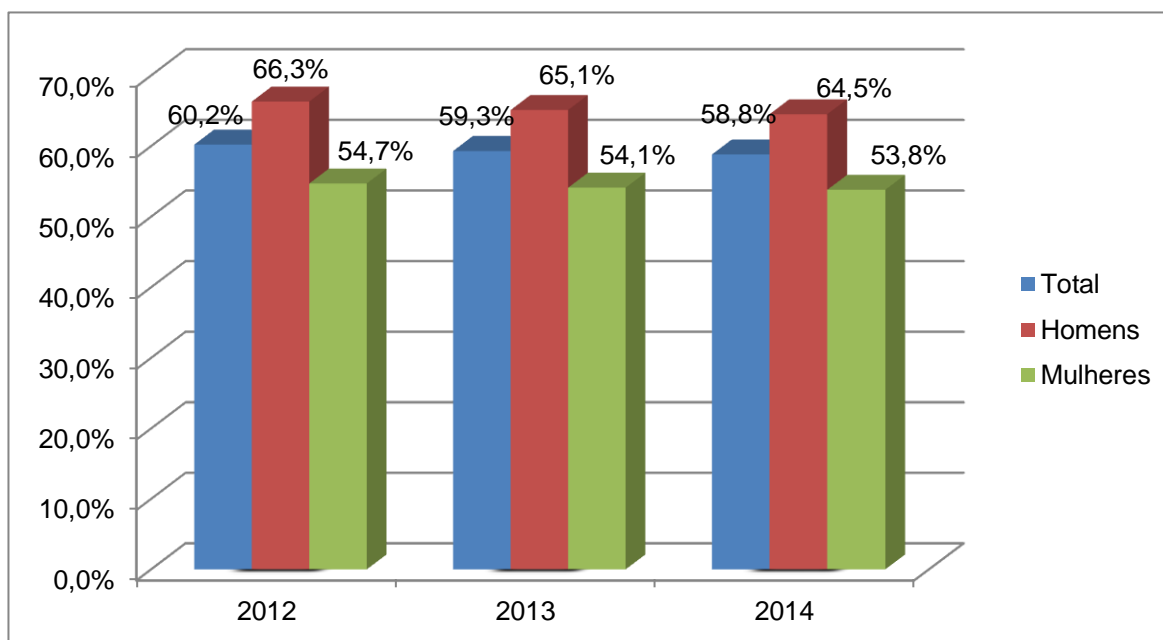
Em 2014, a taxa de atividade<sup>21</sup> (com mais de 15anos), em Portugal, fixou-se em 58,8%, sendo de 53,8% para as mulheres e de 64,5% para os homens, originando uma diferença de 10,7 p.p. entre as taxas dos homens e das mulheres. Em relação ao ano anterior, observou-se uma diminuição de 0,5 p.p., superficialmente maior para os homens (0,6 p.p.) do que para as mulheres (0,3 p.p.), situação que emergiu de uma diminuição de 0,3 p.p. na diferença entre as taxas de atividade de homens e mulheres, o que nos últimos anos se tem observado, desde 2011, essa diferença caiu 1,8 p.p. (de 12,5 p.p. para 10,7 p.p.), conforme nos mostra o gráfico 1.1:

---

<sup>20</sup> População ativa – dos 15 aos 65 anos.

<sup>21</sup> A taxa de atividade representa a relação entre a população ativa (soma da população empregada mais a desempregada) e a população total (ambas com mais de 15 anos).

**Gráfico 1.1 - Taxa da atividade em Portugal por sexo de 2012 a 2014**



**Fonte:** INE, Inquérito ao Emprego.

A taxa de atividade, na totalidade do ano, decresceu em 2014 face a 2013, havendo um maior decréscimo no 4º trimestre com uma descida de -0,7 p.p. relativamente ao trimestre anterior, uma variação idêntica entre homens e mulheres.

A nível regional, assinalaram-se variações negativas da taxa de atividade nas regiões do Norte (-0,8 p.p.), Centro (-1,0 p.p.), Lisboa (-0,1 p.p.) e Madeira (-0,7 p.p.). Ao contrário, observaram-se variações positivas nas regiões do Alentejo (0,1 p.p.), Algarve e Açores (0,8 p.p.).

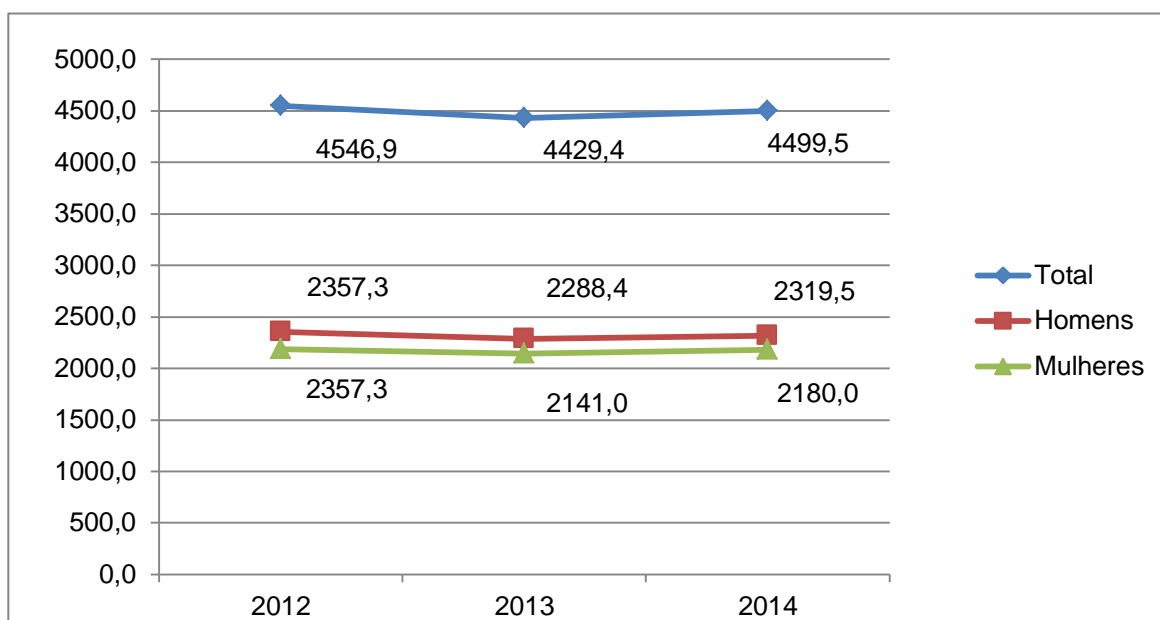
Ainda através do relatório de 2014, consegue-se observar uma diminuição da diferença entre a taxa de atividade dos homens e das mulheres em quase todas as regiões, com exceção da região Centro, onde se verificou um aumento deste diferencial (0,9 p.p.), motivado pela redução acentuada da taxa de atividade feminina na região (-1,4 p.p.). O maior desvio entre a taxa de atividade dos homens e das mulheres verificou-se nos Açores (15,8 p.p.), embora se tenha apurado uma diminuição acentuada desse diferencial em relação ao ano anterior (-2,3 p.p.). A menor diferença foi em Lisboa (7,1 p.p.).

Em 2014, a população portuguesa empregada (com 15 e mais anos) em 2014 foi estimada em 4 499,5 mil pessoas, das quais 51,5% homens e 48,5% mulheres, face a 2013

apresentou um aumento de 1,6% (mais 70,1 mil pessoas). Este crescimento foi mais acentuado para as mulheres (1,8%) do que para os homens (1,4%), resultando num aumento da população feminina em 0,2 p.p. entre 2013 e 2014.

Entre 2012 e 2014, também se observou, e conforme apresentado no gráfico 1.2, um crescimento da existência das mulheres na população empregada, passou de 47,5% para 48,5% (1 p.p.), que resultou de uma maior diminuição da população empregada masculina (-6,7%, correspondente a menos 167,7 mil pessoas) face à diminuição observada para a população empregada feminina (-3,2%, menos 72,9 mil pessoas).

**Gráfico 1. 2 - População empregada (>15 anos) em Portugal por sexo, 2012-2014**



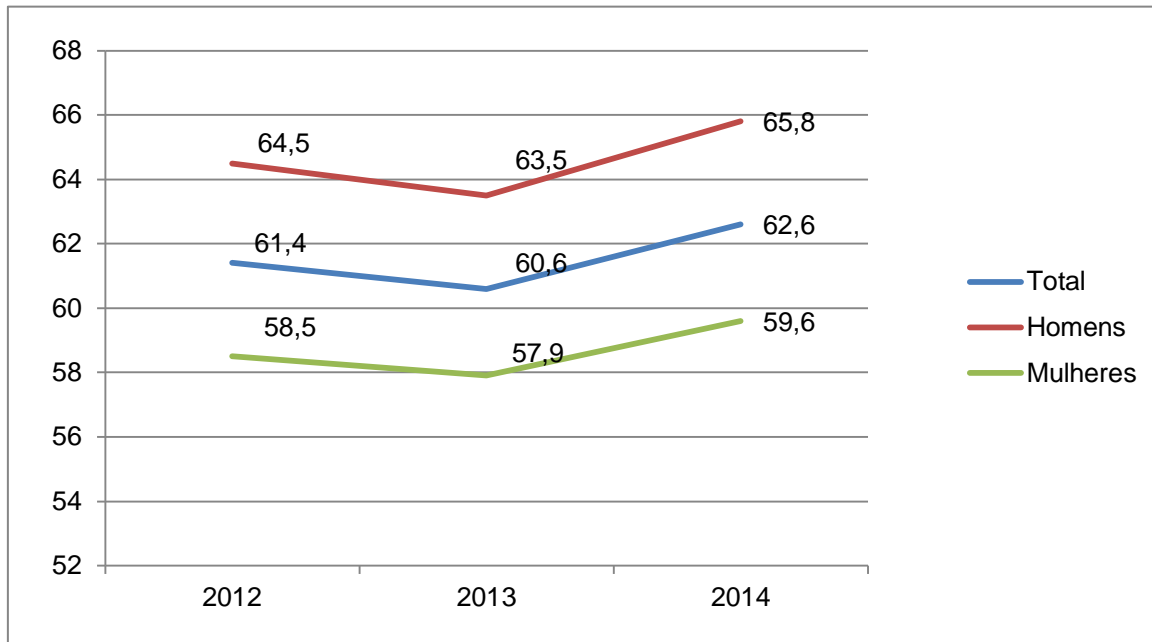
**Fonte:** INE, Inquérito ao Emprego

No entanto, a taxa de emprego<sup>22</sup> (15 a 64 anos) situou-se em 62,6% em 2014 (59,6% para as mulheres e 65,8% para os homens), aumentando face ao ano anterior (2,0 p.p.). Este crescimento foi de 2,3 p.p. para os homens e de 1,7 p.p. para as mulheres, crescimento que se traduz num aumento do diferencial entre os sexos de 5,6 p.p. para 6,2 p.p..

<sup>22</sup> A taxa de emprego é igual ao rácio da população empregada em cada escalão/população total no respetivo escalão.

O gráfico 1.3 apresenta-nos esquematicamente estes valores:

**Gráfico 1. 3 - Taxa de emprego (15 a 64 anos) em Portugal, por sexo, 2012-2014**



**Fonte:** INE, Inquérito ao Emprego

No quadro da Estratégia Europa 2020, o grupo etário para o acompanhamento da evolução da taxa de emprego está entre os 20 e os 64 anos.

Portanto, a análise das taxas para Portugal para este grupo etário, entre 2013 e 2014, cresceu 2,2 p.p., tendo o diferencial entre as taxas de emprego dos homens e das mulheres passado de 6,4 p.p. em 2013 para 7,1 p.p. em 2014.

No entanto, em 2014, a taxa de emprego<sup>23</sup> em Portugal (67,6%) continuou abaixo da perspetiva para a média da UE28 (69,2%). Entre 2013 e 2014, a taxa de emprego feminina na UE28 cresceu 0,9 p.p. e a masculina 0,7 p.p., enquanto que em Portugal cresceram ambas um pouco mais (2,6 p.p. para os homens e 1,9 p.p. as mulheres). Destas alterações, resultou uma ligeira diminuição da diferença entre as taxas de emprego de homens e mulheres no total da UE28 (-0,2 p.p.), enquanto essa diferença cresceu 0,7 p.p. para Portugal (passou de 6,4 p.p. para 7,1 p.p.), como se pode corroborar nos dados apresentados na tabela seguinte:

<sup>23</sup> Dos 20 aos 64 anos, valores de referência para a meta da Estratégia Europa 2020.

**Tabela 1.3 - Variação em pontos percentuais entre 2013 e 2014**

	2012			2013			2014			Variação		
	%			%			%			(p.p)		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
EU28	68,4	68,3	74,2	68,3	74,2	62,5	69,2	75,0	63,5	0,8	0,7	0,9
Portugal	69,1	73,4	64,8	66,5	69,9	63,1	67,3	71,3	67,2	2,2	2,6	1,9

**Fonte:** Eurostat

No ano de 2014, a taxa de emprego cresceu em todos os grupos etários, de forma mais significativa nos grupos dos 35 a 44 anos (3,5 p.p.) e dos 25 a 34 anos (3,0 p.p.). Os acréscimos das taxas de emprego dos homens foram mais realçados do que os das mulheres, com exceção dos grupos dos 55 a 64 anos e dos 15-24 anos, que assinalaram um maior aumento da taxa de emprego das mulheres. Este desenvolvimento originou um aumento generalizado da diferença entre as taxas de emprego de homens e mulheres, salientando-se os grupos etários 35-44 anos (mais 2,4 p.p.) e 45-54 anos (mais 1,1 p.p.). Esta diferença só reduziu nos grupos que registaram acréscimos superiores das taxas de emprego para as mulheres, designadamente dos 15-24 anos (-1,5 p.p.) e 55-64 anos (-0,3 p.p.).

Relativamente às habilitações escolares, a maioria da população empregada continua a ter até ao 3.º ciclo do ensino básico (52,1%), sendo esta situação mais notória nos homens (58,2%) do que nas mulheres (45,5%).

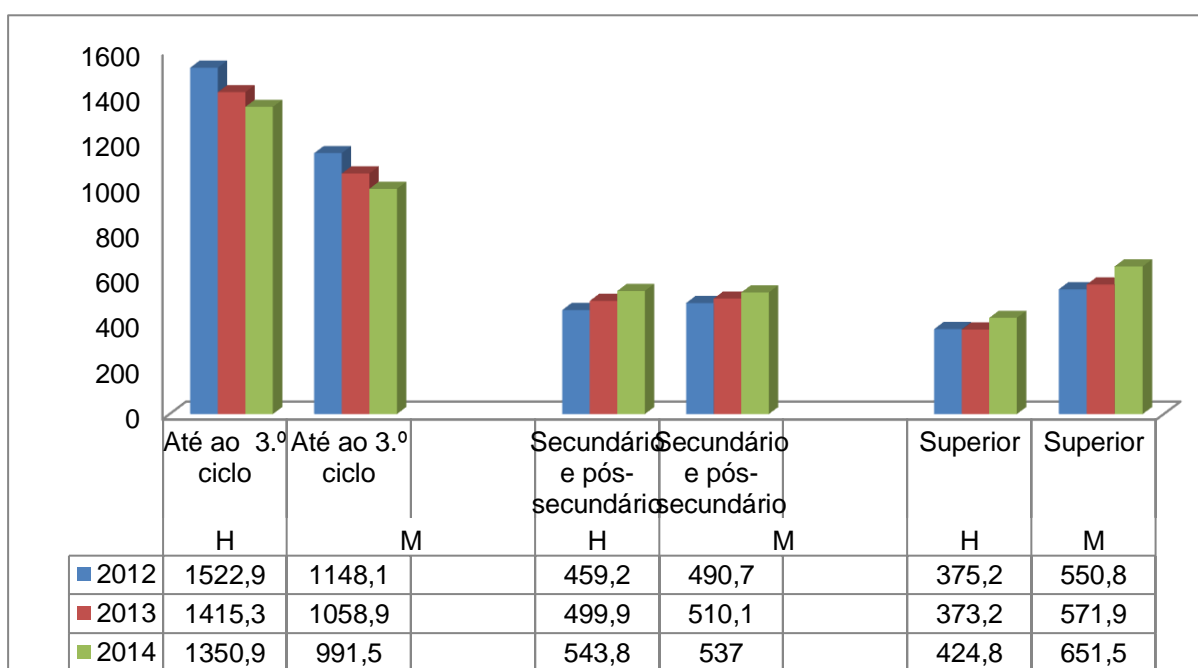
Relativamente ao ensino superior, manteve-se mais elevado entre as mulheres do que entre os homens (29,9% face a 18,3%, respetivamente), sucedendo o mesmo com o nível de ensino secundário e pós-secundário (24,6% do emprego feminino face a 23,4% do emprego masculino).

Em relação ao ano 2013, observou-se uma melhoria global do nível de escolaridade para os dois sexos, um pouco mais significativa para as mulheres do que para os homens, quer ao nível escolar mais baixo (-4,0 p.p. para as mulheres e -3,6 p.p. para os homens), quer ao nível escolar mais elevado (3,2 p.p. para as mulheres 2,0 p.p. para os homens). Através do gráfico 1.4, conseguimos perceber que somente o nível de ensino secundário e pós-

secundário assinalou um crescimento da população masculina maior (1,6 p.p.) do que para a população feminina (0,8 p.p.).

Entre 2012 e 2014, observou-se um crescimento de 18,3% da população empregada feminina com ensino superior (13,2% para os homens) e um crescimento de 18,4% da população empregada masculina com ensino secundário e pós-secundário (9,4% para as mulheres). Ao contrário, registou-se uma diminuição da população empregada de baixo nível escolar, mais relevante para as mulheres (-13,6%) do que para os homens (-11,3%).

**Gráfico 1. 4 - População empregada segundo as habilitações, por sexo, 2012-2014**



**Fonte:** INE, Inquérito ao Emprego

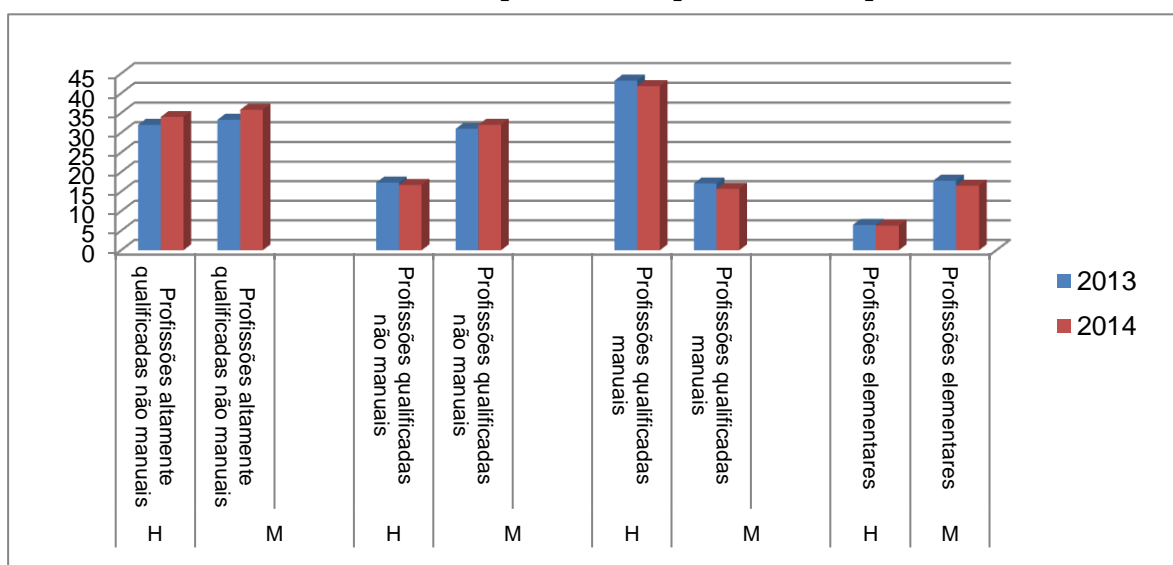
Independentemente de serem as mulheres que possuem os níveis de habilitação mais elevados, segundo os dados dos Quadros de Pessoal de 2013<sup>24</sup>, são as categorias que correspondem a um nível de qualificação mais baixo as que mostram uma percentagem de mulheres mais elevada, ou seja, as relativas aos grupos “profissionais não qualificados” (57,7% são mulheres), “semiquualificados” (57,2% são mulheres) e “praticantes e aprendizes” (51,2% são mulheres).

<sup>24</sup> Último ano para o qual existem dados disponíveis.

De 2012 a 2013, e segundo os registos do Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE), sobre os Quadros de Pessoal, registaram-se os maiores aumentos da proporção de mulheres nos seguintes níveis de classificação com exceção dos “profissionais semiqualeificados” (-0,9 p.p.) e dos “praticantes e aprendizes” (-0,4 p.p.), tendo os aumentos mais relevantes ocorrido nos “quadros médios” (0,9 p.p.) e nos “profissionais qualificados” (0,6 p.p.), seguidos dos “profissionais altamente qualificados”, “quadros superiores” e “encarregados, mestres e chefes de equipa” (todos com mais 0,4 p.p.) e, finalmente, os “profissionais não qualificados” (0,1 p.p.).

De acordo com os dados recolhidos através do Inquérito ao Emprego (IE), do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2014, as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho português são, visíveis também, ao nível das profissões e das diversas atividades económicas. Com o crescimento das habilitações escolares das mulheres vai-se também começando a refletir um aumento das mesmas nas profissões mais qualificadas. Entre 2013 e 2014, observou-se um crescimento global de 8,5% da população empregada nas profissões altamente qualificadas (homens e mulheres), mais destacado para as mulheres (9,6%) do que para os homens (7,7%), e uma diminuição da população empregada das profissões não qualificadas (-4,3%), que recaiu maioritariamente sobre as mulheres (-5,7%).

**Gráfico 1. 5 - Profissões altamente qualificadas e profissões não qualificadas 2013-2014**



**Fonte:** INE, Inquérito ao Emprego

Em termos das profissões mais femininas, e de acordo com os dados do IE/INE, as mulheres predominaram nos grupos de “trabalhadores não qualificados” (70,1%), de “pessoal administrativo” (65,4%), de “trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores” (63,3%) e de “especialistas das atividades intelectuais e científicas” (56,6%). Os homens prevaleceram nos restantes grupos.

Entre 2013 e 2014, registaram-se diminuições da população feminina empregada nos grupos de “agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta” (-19,%) e de “trabalhadores não qualificados” (-5,7%) e, de forma ténue, no grupo de “trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores” (0,1%). Ao contrário, a população feminina empregada cresceu nos grupos de “pessoal administrativo” (10,7%), de “especialistas das atividades intelectuais e científicas” (9,6%), de “representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos” (9,5%), de “técnicos e profissionais de nível intermédio” (8,5%) e de “operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem” (6,0%).

Relativamente ao exercício de cargos de direção e/ou de chefia ou de alta responsabilidade, continua a averiguar-se uma enorme diferença entre mulheres e homens, quer no setor público, quer no privado.

Ainda segundo os dados do IE, estes demonstram que apenas 35,1% das mulheres são representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores/as e gestores/as executivos/as, verificando-se um crescimento (1,4 p.p.) em relação ao ano anterior. Os dados da Comissão Europeia, de outubro de 2014, indicam que as mulheres representam 9% dos membros do Conselho de Administração em 17 das maiores empresas em Portugal. Esta proporção é expressivamente menor do que a média da EU, que é de 20%, tal como podemos observar na seguinte tabela:

**Tabela 1.4 - Mulheres membros do Conselho de Administração nas empresas em Portugal e na EU28, 2014**

	<b>Portugal</b> (17 empresas analisadas)	<b>EU 28</b> (613 empresas analisadas)
<b>Presidente</b>	0%	7%
<b>Membro do Conselho de Administração</b>	9%	20%

**Fonte:** European Commission’s database on women and men in decision-making, dados recolhidos entre 01/01/2014 e 01/10/2014

A participação de mulheres nos Conselhos de Administração em Portugal aumentou de 4%, em 2003, para 9%, em outubro, de 2014.

A separação do mercado de trabalho em função do género torna-se visível na análise do emprego dependendo da atividade económica, onde as mulheres apenas predominaram no setor terciário (56,5%). Em 2014, as atividades mais feminizadas continuaram a ser “famílias com empregados e pessoal doméstico” (97,9%), “saúde humana e apoio social” (82,1%), “educação” (78,0%), “outras atividades de serviços” (72,6%), “alojamento, restauração e similares” (57,4%), “atividades imobiliárias” (51,6%) e “atividades de consultoria, científica, técnica e similares” (51,4%).

Por seu lado, o predomínio dos homens manteve-se mais significativo nas atividades da “construção” (93,8%), das “indústrias extrativas” (92,6%), de “transportes e armazenagem” (81,9%), da “eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio” (80,1%) e da “captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição” (77,4%). Segundo os dados dos Quadros de Pessoal, em 2014, as pessoas que trabalham por conta de outrem (TCO) representaram, 80,3% da população empregada, a percentagem de mulheres empregadas por conta de outrem foi superior à da dos homens (85,1% contra 75,7% para os homens). De 2013 para 2014, o número de mulheres empregadas por conta de outrem aumentou 5,0% e o dos homens 3,8%.

Relativamente ao tipo de contrato de trabalho das pessoas que trabalham por conta de outrem, a disparidade entre homens e mulheres não é significativa (mais de 78%). Em 2014, a percentagem de trabalhadores e trabalhadoras com contratos não permanentes (a termo e outros vínculos laborais temporários) manteve-se semelhante à analisada em 2013, tendo-se registado um acréscimo da percentagem de homens (0,5 p.p.) e uma diminuição da percentagem de mulheres com este tipo de contrato (-0,4 p.p.).

A percentagem de trabalhadores homens e mulheres por conta própria foi de 19,2%, sendo que destes 27,1% tinham pessoal ao serviço. Esta percentagem foi mais baixa para o género feminino, sendo que apenas 14,3% das mulheres são trabalhadoras por conta própria e, destas, 21,8% tinham pessoal ao serviço. Entre 2013 e 2014, os trabalhadores por conta própria diminuiu 2,1 p.p., principalmente pela diminuição de trabalhadores por conta própria sem pessoal ao serviço (-11,3%), que foi mais relevante para as mulheres (-15,2%) do que para os homens (-8,5%).

## **1.9 PROGRAMAS E POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO**

A existência de medidas ativas de emprego visa difundir a criação de emprego e a sua qualidade, bem como antever e combater a percentagem de desempregados, melhorando a empregabilidade da população em situação de desemprego.

Estas medidas têm, um papel importante na (re)inserção profissional de pessoas que usufruem e beneficiam das medidas passivas, como por exemplo do subsídio de desemprego e outras medidas de apoio ao rendimento da população desempregada ou de outros grupos desfavorecidos.

A igualdade de género atingiu especial importância na ação dos fundos estruturais, no período da programação 2007-2013, através das intervenções apoiadas pelo Fundo Social Europeu (FSE), ao nível do compromisso com a inclusão da perspectiva de *mainstreaming* nos projetos apoiados e no desenvolvimento de projetos específicos direcionados para a dimensão de género. Estas intervenções refletem-se ao nível dos recursos financeiros, concretizando-se através de medidas próprias para aumentarem e desenvolverem o acesso e participação das mulheres no mercado de trabalho, o acesso a novas oportunidades de emprego e apoio à iniciativa da criação do próprio emprego e à redução da marginalização com base no sexo.

Globalmente, a intervenção do FSE ao longo deste período de programação, teve um grande impacto na tendência de crescimento do indicador relativo ao número de participantes abrangidos por ano, sendo a taxa de participação das mulheres de 57,64%.

Segundo dados do relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional, em 2013, os projetos desenvolvidos eram dirigidos à promoção da igualdade de género e visavam disseminar uma cultura de igualdade, através da integração da perspectiva de género nas estratégias de educação, na valorização e na promoção de condições que facilitassem a conciliação entre a vida familiar e profissional e ainda na prevenção da violência de género. Estas medidas envolveram cerca de 1.801 mulheres, correspondendo a uma taxa de participação das mulheres de 76,09%.

Entre outras ações de desenvolvimento da igualdade de género, no ano de 2013, foram apoiadas 80 empresas que desenvolveram planos para a igualdade, envolvendo

associações, empresas e Organismos Públicos. Os programas específicos para o empreendedorismo envolveram 577 mulheres em ações de consultoria e assistência técnica, para a criação de microempresas<sup>25</sup>.

A Comissão Europeia tem também como uma das iniciativas, promover a Bolsa do Empreendedorismo, para despertar a capacidade de possíveis empreendedores e financiar projetos de empreendedorismo através do quadro comunitário de apoio.

A nível nacional, o Governo tem uma Secretaria de Estado da Inovação, Investimento e Competitividade e o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+e+i), onde se inclui como iniciativa o Passaporte para o Empreendedorismo, que pretende despertar nos jovens o espírito empreendedor e o desenvolvimento dos seus projetos de empreendedorismo inovadores, que se encontrem em fase de ideia, apresentando um conjunto de ferramentas técnicas e financeiras.

O Instituto do Emprego e da Formação Profissional (IEFP, I.P.), é um dos organismos que representa uma parte das medidas cofinanciadas pelo Fundo Social Europeu (FSE), as realizadas pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP, I.P.).

Através dos dados do IEFP, I.P., é a área de intervenção Formação Profissional que apresenta a maior percentagem de pessoas abrangidas, seguida pela área de intervenção Emprego, sendo que nas duas, as mulheres estão em maioria, conforme dados apresentados na seguinte tabela:

**Tabela 1.5 - Áreas de Intervenção/Medidas, por sexo, 2013**

	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>
<b>Emprego</b>	52976	86039	130915
<b>Formação profissional</b>	136097	161741	297838
<b>Reabilitação profissional</b>	2836	2053	4889

**Fonte:** IEFP, IP, SIEFF, SIGAE, SGC e SGFOR

---

<sup>25</sup> Dados retirados do Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2013

Mais detalhadamente, verifica-se que nas três grandes áreas de intervenção, Emprego (139015 pessoas abrangidas), Formação Profissional (297838 pessoas abrangidas) e Reabilitação Profissional (4889 pessoas abrangidas), a predominância da participação de elementos é do sexo feminino, exceto na área de reabilitação profissional, em que apresenta para os homens o número de 2836 e para as mulheres 2053, uma diferença de 783 pessoas.

Ainda a nível nacional, a promoção do empreendedorismo feminino encontra-se também prevista no IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação, 2011-2013, na Área estratégica n.º 2 - Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal. Sendo que as micro, pequenas e médias empresas encontram-se excluídas desta medida.

Em Portugal, as mulheres empreendedoras têm o apoio e ajuda para o desenvolvimento dos seus negócios de diversas organizações, tais como a ANPME (Entidade Promotora do Empreendedorismo em Portugal), a FAME (Programa de Formação e Consultadoria de Apoio à Criação de Empresas) e o Projeto EVA (Empreendedorismo Feminino de Valor Acrescentado).

Mais recentemente, Portugal propôs à Comissão Europeia, um acordo denominado Portugal 2020, este acordo adota os princípios de programação da Estratégia Europa 2020 e consagra a política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial que estimulará o crescimento e a criação de emprego nos próximos anos em Portugal. Este acordo, Portugal 2020, define as intervenções, os investimentos e as prioridades de financiamento necessárias para promover e difundir, no nosso país o crescimento sustentável, inteligente e inclusivo e o cumprimento das metas da Europa 2020, o apoio à criação de empresas femininas também está aqui integrado, como resultado do desenvolvimento do país.

Porém, e apesar destes incentivos e apoios organizacionais as mulheres continuam a ter mais dificuldades para encontrarem financiamento e apoio para a realização e concretização dos seus projetos do que os homens.

**CAPÍTULO 2**

**GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME) E**

**EMPREENDEDORISMO FEMININO**

## **CAPÍTULO 2. GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME) E EMPREENDEDORISMO FEMININO**

### **2.1 CONCEITO DE PME**

O conceito de PME (Pequena e Média Empresa) compreende um vasto leque de empresas, com características bem distintas. Entre os vários conceitos, a definição europeia, atualizada no princípio de 2005, segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/351/CE, de 6 de Maio de 2003, é a mais consensual e passível de melhor comparabilidade das realidades dos diferentes países que fazem parte da União Europeia.

Compreende-se por empresa “qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma atividade económica. São, nomeadamente, consideradas como tal as entidades que exercem uma atividade artesanal ou outras atividades a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma atividade económica” (Jornal Oficial da União Europeia (2003) através da Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003, p. 39 e reforçada através do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro).

De acordo com o artigo 2.º, do referido Decreto-Lei, uma empresa para ser reconhecida como PME tem de cumprir alguns requisitos em termos de número de trabalhadores, de balanço total, ou do volume de negócio, artigo intitulado como - Efetivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresa.

Assim:

- As médias empresas empregam menos de 250 pessoas e o volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não ultrapassa os 43 milhões de euros;
- As pequenas empresas empregam menos de 50 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não ultrapassa os 10 milhões de euros;
- As microempresas empregam menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

A tabela 2.1 apresenta os critérios que permitem definir PME de forma resumida.

**Tabela 2.1 Critério Europeu de definição de PME**

(segundo o número de trabalhadores, volume de negócios)

<b>Dimensão</b>	<b>Nº Efetivos</b>	<b>Volume de Negócios ou Balanço Total</b>
<b>PME</b>	< 250	<= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
<b>Micro</b>	< 10	<= 2 Milhões de Euros
<b>Pequena</b>	< 50	<= 10 Milhões de Euros
<b>Média</b>	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

**Fonte:** IAPMEI (Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação)  
(10/11/2015)

A Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, foi introduzida pelo Decreto-lei 143/2009, de 16 julho, em que cria a certificação por via eletrónica de micro, pequena e média empresas e permite aferir o estatuto de PME de qualquer empresa, de acordo com a definição e critérios previstos na Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de Maio.

Até aos anos 70, as PME não tinham significado no contexto económico, muito por causa do paradigma da produção em massa. Contudo, o modelo pós fordista não termina com a produção em massa, mas existe uma reestruturação do sistema industrial, que possibilita a coexistência de diversos sistemas de produção: em alguns setores a produção em grande escala contínua, enquanto noutros reflete-se o modelo de especialização flexível. Neste último ponto, as PME têm um papel importante.

Várias políticas e medidas têm sido implementadas em diversos países desenvolvidos, devido ao reconhecimento de que estas empresas podem ser potencialmente difusoras de inovações e estimular o crescimento regional (Rothwell e Dodgson, 1992, citado por Renata Lebre Lá Rovere, 1992, p. 145).

As PME têm características específicas que as distinguem das grandes organizações empresariais. Destacam-se as seguintes:

- Nas PME, os gestores confundem-se com os sócios/acionistas;

- Geralmente têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão por parte do(s) gerente(s);
- Predominam as empresas de capital fechado, não cotadas;
- O poder negocial das PME é vulgarmente reduzido perante a Banca, mas também perante fornecedores e clientes de grande dimensão (por exemplo: das multinacionais fornecedoras de matérias primas, dos clientes da grande distribuição e da indústria automóvel);
- Predomina a falta de informação pública e auditada. Algumas empresas, de média dimensão, estão obrigadas à Certificação das suas Contas<sup>26</sup>. Apesar da obrigatoriedade de depósito das Contas das Sociedades nas Conservatórias do Registo Comercial<sup>27</sup>, em Portugal grande número de empresas não cumpre este requisito legal;
- As PME dependem normalmente de uma ou de algumas pessoas chave, essenciais para a continuidade e sucesso das empresas. Muitas vezes essa pessoa chave é a própria empresária;
- A área de operação das PME é predominantemente regional ou nacional, contudo, no contexto de globalização económica, muitas estão a iniciar ou a reforçar a sua internacionalização.

## **2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DE PME EM PORTUGAL**

A formulação e implementação de estratégias empresariais é um processo de gestão que visa tomar decisões a médio e longo prazos envolvendo decisões relativas à definição de negócios (produtos, serviços, clientes alvo, posicionamento, etc.), objetivos de desenvolvimento e, muito em especial, a fatores chave de sucesso. A estas decisões, pelo seu caráter estável e pelo que representam no relacionamento futuro da empresa com o meio circundante, atribui-se a definição de decisões estratégicas, que visam obter da exploração do dia a dia, o maior lucro possível através da satisfação dos clientes.

Adotar uma estratégia empresarial, consiste em ter um conjunto de decisões e ações que, de forma sólida, venham a proporcionar mais valor aos clientes (através dos produtos e

---

<sup>26</sup> Conforme previsto no Art. 262º do Código das Sociedades Comerciais

<sup>27</sup> Art. 15º e 70º do Código do Registo Comercial

serviços colocados à disposição), do que aquele que oferece a concorrência, proporcionando a aquisição de ganhos e lucros imprescindíveis à sustentabilidade e prossecução da empresa.

Segundo Andersen et al. (2001), afirmam que o desempenho nas PME pode ser melhorado e aperfeiçoado com o planeamento estratégico. Para Lisboa e Augusto (2002), as PME que atuam em países desenvolvidos, apesar de não poderem competir diretamente com as grandes empresas, estão melhor posicionadas para atuarem com flexibilidade e agilidade, como fornecedoras de produtos de qualidade, cumprindo os prazos e as especificações exigidas.

Numa outra perspetiva, Chiara e Minguzzi (2002), ao analisarem os fatores de sucesso nos processos de internacionalização de PME italianas, constataram que as que têm maior apetência pelo crescimento via exportações são, tendencialmente, as que assentam as suas vendas na satisfação de necessidades específicas dos clientes, com produtos/serviços à medida, focados em estratégias de qualidade. Segundo os mesmos autores, o fomento dessas exportações sustenta-se numa cultura empresarial aberta à aprendizagem e à mudança estratégica e organizacional.

As constatações dos autores referidos colocam em relevo a pertinência de se ter uma orientação estratégica e da evolução organizacional no sucesso das PME, aspetos fundamentais no contexto do tecido empresarial nacional, que, eventualmente, poderia ser assegurado mediante o recurso a ferramentas de gestão estratégica, tal como o *Balanced Scorecard* (BSC).

Porém, há que ter em atenção as características e especificidades das pequenas empresas, dotadas de uma gestão flexível, informal e até familiar, nem sempre conciliáveis com o elevado formalismo, rigidez e complexidade de sistemas de gestão do género BSC, nem com o importante envolvimento de meios humanos e financeiros exigidos no seu funcionamento.

As micro, pequenas e médias empresas representam cerca de vinte milhões de empresas no Espaço Económico Europeu (Jornal Oficial da União Europeia, 2003), constituem uma grande fonte de criação de empregos, permitindo também um desafio à competitividade e inovação.

A sua capacidade de identificação de novas necessidades, tanto dos consumidores finais como dos operadores industriais, o seu potencial de absorção de novas tecnologias e a sua

contribuição para a aprendizagem, a formação profissional e o desenvolvimento local determinam os ganhos futuros de produtividade e desenvolvimento do conjunto da União Europeia e a sua capacidade de atingir os objetivos fixados no Conselho Europeu de Lisboa.

A responsabilidade das administrações locais, nacionais e comunitárias na definição das políticas empresariais, observando as necessidades e os trunfos específicos destas categorias de empresas, constitui, uma questão de grande importância (Comunicação da Comissão Exemplo de declaração relativa a informações sobre a qualidade de PME de uma empresa (2003/C 118/03, p.118/5).

Em Portugal, segundo os dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), em 2013, existiam 1.119.447 empresas, mais 3,0% que no ano anterior. Contudo, o volume de negócios e o pessoal ao serviço diminuiu (-1,9% e -0,9%, respetivamente).

A redução do volume de negócios e do emprego foi mais significativo nas empresas financeiras (-10,7% e -3,0%, respetivamente) que nas não financeiras (-0,7% e -0,8%). Ainda segundo os dados do INE, verificou-se um pequeno aumento da proporção de empresas de elevado crescimento e do seu peso no valor acrescentado bruto total (VAB) (0,2 p.p. em ambos os casos). O peso das sociedades com perfil exportador continuou a aumentar.

Entre 2009 e 2013 verificou-se um aumento da produtividade aparente do trabalho nas sociedades de grande dimensão e nas sociedades exportadoras. Em 2013, existiam mais sociedades exportadoras que em 2008, com um maior peso no volume de negócios e no VAB gerado.

Através de dados preliminares de 2014, mencionados pelo INE, as estatísticas reforçam os sinais positivos da economia portuguesa, para esta situação contribuíram os principais indicadores económicos do setor empresarial não financeiro que registaram evoluções positivas face a 2013, com o VAB a crescer 3,7% e o Excedente Bruto de Exploração 6,9%.

Relativamente às PME, demonstraram um aumento notável com uma taxa de crescimento do VAB de 4,6% face a 2,1% observado nas grandes empresas. No entanto, o setor da Construção apresentou decréscimos em todos os indicadores em análise.

## **2.3 GESTÃO DE PME NO FEMININO**

O incentivo ao empreendedorismo feminino é fundamental e essencial, não só para se melhorar a competitividade e a inovação na economia mundial, mas também e através do estímulo e encorajamento à criação do próprio emprego/empresa, para a prevenção e proteção face ao desemprego.

É necessário implementar políticas proativas de modo a permitir à mulher a escolha de uma carreira sem sacrificar o seu lado pessoal (Winn, 2005).

Segundo Allen et al. (2007), o investimento no empreendedorismo feminino representa uma forma dos países aumentarem, em termos económicos, a criação de novas empresas. Tendo em conta que as mulheres representam metade da população mundial, o número de empresas que têm sido criadas é também ele crescente, consistindo estas pequenas e médias empresas num forte contributo para a criação de novos postos de trabalho, inovação e desenvolvimento, quer económico, quer social.

Apesar do elevado número de mulheres com grau de ensino superior, estas tendem a desenvolver os seus negócios em setores de atividade de serviços ou comércio, em detrimento de áreas estratégicas de desenvolvimento científico e intelectual, o que sugere que se encontram pouco envolvidas em atividades que lhes permitam mobilizar todo o seu potencial e assumir posições de responsabilidade e decisão (GEM, 2010).

Porém, e apesar dos progressos da última década, na Europa, a exploração do potencial empreendedor das mulheres encontra-se ainda longe do desejável, sobretudo no que se refere a atividades empreendedoras de índole inovador, que são as que mais contribuem para o desenvolvimento de uma sociedade de conhecimento (Marques e Moreira, 2011).

No entanto, e por mais evoluções tecnológicas que possam existir, ainda subsiste uma mentalidade fechada e machista que continua a atribuir às mulheres o papel de mãe, cuidadora e protetora do lar.

### **2.3.1 Mulheres na gestão de topo**

Em geral, existem ainda poucas mulheres comparativamente aos homens a assegurarem lugares de gestão de topo, muito se tem divagado sobre este assunto, nomeadamente a tónica é colocada nas desigualdades no acesso a essas posições, na disponibilidade das

mulheres para os cargos, na discriminação e tradição que não validam essa progressão natural.

Verifica-se a crença de que ser líder eficaz e ser mulher são duas realidades irreconciliáveis (Heilman, *et al.*, 1989; Schein e Mueller, 1992). Nesta linha de pensamento, surgem expectativas como: a mulher encontra-se mais bem preparada para lidar com os desafios sociais e emocionais que as potenciais situações de crise criam, e os homens encontram-se preparados para lidar com as tarefas associadas ao sucesso (Eagly e Johnson, 1990; Schein, 1973).

Eagly e Johnson (1990), efetuaram uma revisão de 162 estudos nos quais procederam a 370 comparações entre estilos de liderança de homens e mulheres, tendo concluído que as líderes mulheres tendem a adotar um estilo de orientação interpessoal e democrático, enquanto os líderes masculinos manifestam uma orientação para as tarefas e adotam um estilo autocrático. Um outro estudo (Sümer, 2006), chegou a resultados idênticos.

Gray (1994, citado por Hojgaard, 2002, p. 15-38) “pressupõe que sejam necessários 400 anos para que homem e mulher se encontrem igualmente retratados em posições de liderança elevadas ou seja, será apenas no Séc. XXV”.

Tanto na linha de sucessão da presidência como na direção se nota que preferencialmente, esta função é para o sexo masculino, deixando uma vez mais as mulheres de parte. “Afastar as mulheres da direção da empresa da família, dar-lhes cargos irrelevantes, saltar gerações no processo de sucessão, entregar a direção a pessoas provavelmente menos competentes só porque são homens, é estar a desperdiçar um importante recurso das pequenas e médias empresas familiares: sensivelmente metade da família” (Ussman, 1998, p. 41-49).

Contudo, começa a tornar-se visível um interesse na liderança mais participativa, menos hierárquica, flexível e orientada para o grupo, ou seja, uma orientação mais feminina (Billing e Alvesson, 2000).

O líder tem de responder aos constrangimentos do seu papel em termos de género e às expectativas que se criam por ser homem ou mulher e aos comportamentos definidos como sua prerrogativa (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001), nomeadamente no caso dos homens, existem expectativas e crenças destes revelarem as seguintes características: violento, autónomo, pouco emocional, objetivo, dominante, ativo, competitivo, racional, trabalhador, aventureiro, autoconfiante e ambicioso, que suportam a imagem do homem

como líder. A mulher é caracterizada, enquanto líder, como faladora, gentil, religiosa, calma, empática, submissa e expressiva (Adler, 2002).

Nota-se que se continua a pressionar os filhos a interessarem-se pelos negócios da família, assim como a investirem em formação para posteriormente assumirem a administração/gerência da mesma. Às mulheres é deixada a livre escolha de trabalharem na empresa ou fora dela, mas deixando claro que a sucessão da propriedade e direção serão exclusivamente masculinos. Em casos excepcionais, como na morte do fundador e quando o filho deste é ainda muito novo para assumir o controle da empresa, a mãe poderá assumir a direção da mesma.

A liderança de sucesso tem sido definida tradicionalmente, com base nas características masculinas, ou seja, existe a ideia mais ou menos explícita que, para se ter sucesso como líder, é necessário ter-se nascido homem (Höpfl e Matilal, 2006).

Um argumento a favor da similaridade entre os gêneros, baseia-se na “seleção dos líderes, ou seja, homens e mulheres são escolhidos geralmente com base em critérios semelhantes, como seja a experiência na tarefa” (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2007, p. 279-303).

Ainda em 2007, Eagly e Johannesen-Schmidt analisaram as diferenças e semelhanças entre o líder feminino e um líder masculino, e concluíram que as diferenças parecem estar relacionadas com os papéis associados ao gênero, enquanto que as semelhanças comportamentais estão relacionadas com as regras organizacionais.

De acordo com Eagly (2007, p. 279-303), a liderança transformacional é mais “rapidamente agregada ao sexo feminino do que ao masculino, o que, implica uma reviravolta importante na associação entre liderança de sucesso e gênero”.

A mulher é mais selecionada para posições de liderança quando a *performance* da organização se encontra numa situação de declínio, do que em momentos de progresso, e esta situação expõe-na a um grande risco de ser objeto de críticas injustas e de atribuição de culpa quando tem resultados negativos (Ryan et al., 2007).

Inevitavelmente, podemos referir que o homem e a mulher são seres diferentes nos seus comportamentos, e também o são na sua forma de liderar e empreender (Branco e Gomes, 2007, p. 58-61).

Mas de um modo geral, “os estudiosos do assunto acreditam que as mulheres possuem diferenças em relação aos homens. No entanto, as organizações estão impregnadas de valores masculinos” (Gomes, *et al.*, 2009, p. 78).

Kulich, *et al.*, (2011), fazem alusão à pouca representatividade das mulheres em cargos de liderança, assinalando que cargos de gestão de topo estão muitas vezes aliados aos traços masculinos e que as mulheres podem ser percebidas como não detentoras destes traços. O mesmos autores fazem, ainda, referência à performance das empresas onde mulheres exercem cargos de liderança, como sendo condicionante da percepção da capacidade de liderança das mulheres.

Complementarmente, Zeng (2011), apresentou um estudo sobre a ocupação de cargos de gestão por parte das mulheres em que afirma que não se trata de um constructo sociológico, pois considera existir falta de coerência na identificação operacional do efeito. A base desta conclusão são os resultados obtidos pelo autor, que o levam a defender que as mulheres têm mais dificuldades em aceder a cargos intermédios de gestão do que em ascender aos cargos de topo a partir dos primeiros. O autor insinua antes falar-se em “*sticky floor*” ( expressão que se pode traduzir para “chão pegajoso”) para esclarecer o fenómeno que caracteriza a maior dificuldade em ascender a cargos de poder e de autoridade intermédios nas estruturas organizacionais por parte das mulheres.

Wall e Virtue (2011) comprovaram que as empresárias femininas têm uma orientação mais cooperativa e, quando negociam com outra mulher, tendem a ter atitudes de partilha de informação e de consenso amigável. (Wall e Virtue *citados por* Westbrook, *et. al.*, 2011). Para além disso, as mulheres consideram-se mais amigas e confiáveis (Calhoun e Smith, 1999 *citados por* Westbrook, *et. al.*, 2011), ao contrário dos homens, que são mais competitivos. Neste seguimento, existem estudos que demonstram que os homens são mais cooperativos ao negociar com mulheres do que com homens, talvez por estarem educados para as tratarem cordialmente (Calhoun e Smith, 1999; Koeszeggi, *et al.*, 2006; Vigen, 2007 *citado por* Westbrook, *et al.*, 2011).

Na perspetiva de apoio/ajuda, a União Europeia tem desempenhado um papel crucial ao empreendedorismo feminino, estimulando, promovendo o autoemprego e apoiando soluções inovadoras, através de mecanismos financeiros e formativos.

Contudo, os principais indicadores do Programa Operacional Potencial Humano (POPH, 2007-2013) indicam, uma participação insuficiente das mulheres, relativamente aos homens, em indústrias de alta e média tecnologia e outros serviços de ciência e tecnologia (Marques e Moreira, 2011). Não obstante, a presença de mulheres ativas profissionalmente tem aumentado gradualmente em Portugal, como se pode verificar na tabela seguinte:

**Tabela 2.2 - População ativa em Portugal**

	2001			2011			2013		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
<b>Ativos (milhares)</b>	2907	2434	5342	2837	2590	5428	2724	2560	5284
<b>(%)</b>	54,4	45,6	100	52,3	47,7	100	51,6	48,4	100

**Fonte:** INE, PORDATA

Pode apurar-se que ao longo dos anos o crescimento da população ativa feminina tem aumentado ligeiramente, passando de 45,6% em 2001, para 48,4%, passados mais de dez anos. Relativamente à ocupação de cargos diretivos, a diferença torna-se mais significativa, com uma baixa percentagem de mulheres em posições de poder. Estas são, muitas vezes, vítimas do fenómeno de *glass ceiling*, correspondente à dificuldade em evoluir na escala hierárquica independentemente das qualificações (Lipovetsky, 1997). Segundo Archer e Lloyd (2002), embora as mulheres tenham habilitações elevadas, a maioria ocupa cargos inferiores aos homens, algo que acontece também em Portugal.

Em 2014, o número de mulheres em algumas das principais instâncias nacionais, continua bem abaixo do número de homens.

A disparidade entre os sexos é ainda muito visível e notória, conforme podemos ver na tabela 2.3.

**Tabela 2.3 - Participação feminina e masculina em algumas instâncias nacionais, 2014**

Instâncias	Total de membros em funções	Mulheres	
		N.º	%
Tribunal Constitucional	13	5	38,4
Conselho de Estado	19	2	10,5
Supremo Tribunal de Justiça	59	7	11,8
Conselho Superior do Ministério Público	19	7	36,8
Conselho Económico e Social	69	13	18,8
Conselho Nacional de Educação	64	16	25,0
Conselho Nacional de Ética para as Ciências da Vida	20	6	30,0

**Fonte:** Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional - 2014

A situação mais visível é no Conselho Económico e Social, em que somente 13 mulheres fazem parte de um universo de 69 membros, assim como no Conselho Nacional de Educação, que perfaz um total de 64 membros, dos quais 16 são mulheres.

Relativamente às remunerações médias mensais da população trabalhadora por conta de outrem a tempo completo, e de acordo com a informação mais recente dos Quadros de Pessoal do Estado ou da Função Pública, a diferença salarial entre homens e mulheres<sup>28</sup> em 2013 permaneceu, tendo as mulheres auferido cerca de 82,1% da remuneração média mensal de base dos homens e cerca de 79,2% da remuneração média mensal de ganho (que contém outras componentes do salário, tais como compensação por trabalho suplementar, prémios e outros benefícios, geralmente de carácter discricionário). Contudo, entre 2012 e 2013, a diferença salarial das mulheres em relação aos homens diminuiu 0,7 p.p. (RMM Base) e 0,4 p.p. (RMM Ganho).

Pode-se ainda verificar, através dos Quadros de Pessoal que as remunerações horárias da população trabalhadora por conta de outrem, a tempo completo, são superiores nos homens: em média, os homens receberam por hora 20,8 % mais do que as mulheres em termos de remuneração de base e mais 24,5 % no caso da remuneração ganho. Entre 2012 e 2013, o diferencial entre as remunerações horárias dos homens e das mulheres diminuiu 0,6 p.p. na remuneração de base e 0,5 p.p. na remuneração ganho.

Conforme os dados do GEM referentes a Portugal (GEM, 2012), em 2012, a Taxa TEA (Total Entrepreneurial Activity) de empreendedores do sexo masculino correspondia a 9,3%, enquanto, no sexo feminino, se situava nos 6,2%. Apesar disso, o rácio empreendedor/empreendedoras diminuiu relativamente a 2011, passando de 2,23% para 1,51%, pelo que, pode concluir-se, que o país progride no sentido da paridade, e, mais do que isso, a Taxa TEA global de Portugal aumentou como resultado de um acréscimo do número de mulheres empreendedoras - em 2011, a Taxa TEA feminina era de apenas 4,7%, ao passo que a masculina era de 10,5%.

Segundo um inquérito feito pelo Governo (com referência a 30 de Setembro de 2015) às empresas cotadas na Bolsa de Lisboa, só 9,7% dos lugares de administração são ocupados por mulheres (só 4,5% são presidentes). E é preciso ter em conta que ao inquérito lançado pela Secretaria de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade não responderam

---

<sup>28</sup> Esta análise foi feita com base nos Quadros de Pessoal, elaborados a partir do Relatório Único, e baseia-se no peso da remuneração média mensal base/ganho das mulheres sobre a remuneração média mensal base/ganho dos homens. A análise refere-se ao Continente.

dezenas de empresas cotadas, entre elas o Benfica, o Sporting, a Corticeira Amorim, a Sumol Compal, a Inapa e a Semapa.

Porém, no Sector Empresarial do Estado, a percentagem de mulheres nas equipas de gestão sobe para 23,1%.

Na União Europeia, a sua representatividade é de 17,8%. Um número que está longínquo do objetivo traçado pela anterior comissária europeia Viviane Reding de, até 2018, haver 40% de mulheres nas administrações das empresas públicas ou das empresas controladas pelos Estados.

Estes resultados mostram que continua a existir uma maior incidência de homens em empreender do que mulheres, corroborando a necessidade de se continuar a apoiar e a promover iniciativas empreendedoras para as mulheres.

### **2.3.2 Dificuldades das mulheres no processo empreendedor**

São apontadas várias dificuldades enfrentadas pelas mulheres no processo empreendedor. Durante o processo da constituição de um negócio verifica-se que as principais barreiras aparecem ao nível da concessão de financiamento para o mesmo. Mas tendo em conta que o empreendedorismo feminino não se baseia apenas na constituição de empresas, mas também se pode verificar na transmissão/herança de um negócio já existente na família, particularmente, no caso Português, Cabral (1991, citado por Ussman, 1998) nas suas investigações concluiu que a sociedade portuguesa é predominantemente doméstica para as mulheres e socioprofissional para os homens.

No global, mulheres casadas, com filhos e empresárias, muitas das vezes acabam por se divorciar devido à pressão que existe em conciliar a vida familiar com a vida profissional (Winn, 2005).

Não é só o facto económico e a perceção do papel da mulher na sociedade que explicam a baixa taxa de empreendedorismo feminino. A literatura económica tem mostrado que as mulheres são menos tolerantes ao risco (Levi, *et al.*, 1994, citado por Minniti, 2010). No geral, indivíduos com maior medo de fracasso têm menos tendência a desenvolver uma atividade empresarial, contudo, não existe nenhuma evidência que relacione esta ideia com a diferença de género.

A repulsão ao risco e o medo de perder o controlo da empresa leva a que as mulheres prefiram manter as suas empresas pequenas e de fácil administração. Esta situação limita a capacidade de desenvolver novos produtos, serviços e contratação de novos funcionários e principalmente a sobrevivência/desenvolvimento da empresa em períodos adversos (Levi, *et al.*, 1994, citado por Minniti, 2010, p. 223-238).

Nas economias em transição, o preconceito quanto ao género resultou na redistribuição de bens públicos a favor dos homens, deixando as mulheres com menos garantias de obtenção de recursos financeiros (Winn, 2005). Quando uma mulher pede um empréstimo, os bancos tendem a situá-la em níveis de risco mais elevados que os homens (Fay e Williams, 1993; Hisrich e Ozturk, 1999, citado por Winn, 2005).

As mulheres empresárias que muitas vezes estão condicionadas ao acesso a capitais, sofrem de discriminação que as exclui e elimina do comércio e associações empresariais. Esta situação reflete um impacto negativo sobre o seu acesso à informação, crédito, oportunidades de formação, parceiros de negócio e à própria entrada em novos mercados (Winn, 2005), o que leva a que apenas uma pequena percentagem de mulheres recorra ao uso de capital externo na forma de *business angels* ou capital de risco (Coleman e Robb, 2009). A diferença de géneros não se encontra só na porção de capital investido aquando o início de uma empresa, mas também na obtenção de financiamento da dívida e do capital. No que respeita a este ponto verifica-se que as mulheres continuam a ter dificuldade na obtenção de empréstimos e em lidar com os credores (Heilman e Chen, 2003; Coleman e Robb, 2009).

Neste contexto, verifica-se que as mulheres tendem a iniciar o seu negócio com pequenas quantidades de capital, sendo a sua fonte de financiamento principal a interna. Segundo Díaz-Garcia e Jiménez-Moren (2010), as mulheres olham o empreendedorismo de forma menos benéfica que os homens pois, tendo as mulheres uma socialização distinta irão, também, encarar de forma distinta as oportunidades. De acordo com estes autores, uma perceção negativa pode instalar o receio do fracasso, o que foi provado ser um fator de dissuasão importante na criação de novas empresas no caso das mulheres. Também existem “evidências que as mulheres que têm uma personalidade proativa são afetadas significativamente pela exposição ao estereótipo “masculino” comum sobre os empreendedores e, deste modo, há um decréscimo significativo nas intenções empreendedoras” (Díaz-Garcia e Jiménez-Moren, 2010, p. 264).

Contudo, os mesmos autores referem, ainda, que “se o empreendedorismo for visto pelas mulheres como uma opção de carreira bastante relacionada com as suas próprias características e valores, as mulheres ficarão mais propensas a criar a sua própria empresa” (Diáz-Garcia e Jiménez-Moren, 2010, p. 264).

Perante as exigências profissionais e o papel igualitário que mulheres e homens detêm em todos os setores da sociedade, torna-se essencial a inclusão de práticas de conciliação trabalho família. Legalmente, não é considerada a existência de diferenciação de tarefas entre cônjuges, e o valor do trabalho profissional é equiparado ao do trabalho com os filhos e a família (CIG - Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2009).

A necessidade da conciliação e harmonização trabalho família reflete-se, por parte das mulheres, na dificuldade de progredir profissionalmente e, por parte dos homens, na dificuldade de reconhecimento dos seus direitos na esfera privada e nas responsabilidades familiares.

Na grande maioria dos casos as mulheres não criam e não expandem o seu negócio por falta de apoio devidamente coordenado. Muitas das vezes enfrentam desafios como a falta de recursos adequados, infraestruturas deficientes e com baixa capacidade de funcionamento e falta de conhecimentos a nível de gestão empresarial.

Diversos estudos revelam que, apesar de os homens trabalharem em média mais horas do que as mulheres em atividades remuneradas, o tempo despendido por elas em trabalhos não remunerados é muito superior ao dos homens.

Um estudo divulgado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), em 2014, indica que as mulheres realizam uma quantidade maior de trabalho não remunerado, sendo essa diferença de aproximadamente o dobro. Acrescenta ainda que, apesar de nos últimos 50 anos os homens terem assumido cada vez mais as tarefas domésticas e os cuidados familiares, estes ainda não foram assumidos por completo.

Relativamente à realidade portuguesa, existe uma enorme lacuna de informação, dada a inexistência de dados estatísticos que permitam traçar um retrato atualizado.

O último inquérito realizado em Portugal remonta a 1999 e está esquematizado na tabela seguinte.

**Tabela 2.4 - Diferenças de ocupação entre homens e mulheres, durante um dia de semana (Continente, 1999)**

Horas ocupadas em diversas atividades durante o dia de semana	Horas ocupadas pelos homens	Horas ocupadas pelas mulheres	Diferenças de horas
Trabalho pago (incluindo deslocações)	9.0	8.1	+0.9
Lazer e cuidados pessoais	3.1	2.3	+0.8
Trabalho doméstico e cuidado com os filhos e outros familiares	1.3	3.8	-2.5

**Fonte:** Torres, *et al.*, 2005

Na tabela anterior estão explanadas as horas ocupadas por mulheres e homens portugueses em várias atividades do dia-a-dia, indicando que, apesar da diferença entre homens e mulheres não ser significativa, ainda existe. O resultado mais expressivo reflete um aumento considerável, para as mulheres, de 2,5 horas de trabalho doméstico e de cuidado com os filhos relativamente aos homens. Apesar da participação das mulheres no mercado de trabalho ter vindo a crescer, a desenvolver-se, o crescimento da participação dos homens na vida familiar não é proporcional e congruente.

### **2.3.3 Gestão feminina de PME em regiões desfavorecidas ou em territórios de convergência**

Os direitos económicos e sociais das mulheres, tais como o trabalho digno, a saúde no trabalho, o apoio na tarefa de cuidadora de outras pessoas e a segurança na velhice, são os temas abordados no relatório mundial “Progresso das Mulheres no Mundo 2015-2016: Transformar as economias para realizar direitos”, elaborado pela ONU - Mulheres (Organização das Nações Unidas).

O documento mostra que frequentemente os direitos económicos e sociais das mulheres são limitados uma vez que são forçadas a viver num “mundo de homens”. O relatório mostra-nos que:

- De uma forma geral, há mais desemprego feminino do que masculino, e mesmo quando trabalham, as mulheres recebem salários inferiores em tarefas equivalentes;
- A nível mundial, apenas metade das mulheres participam na força de trabalho, em comparação com três quartos dos homens;
- Em média, globalmente, as mulheres recebem menos 24% do que os homens, sendo que esta percentagem aumenta quando se trata de mulheres com filhos;
- As mulheres trabalham em média mais 2,5 vezes em tarefas domésticas e trabalho não remunerado do que os homens;
- Entre os trabalhadores domésticos em todo o mundo, 83% são mulheres e quase metade deles não têm direito ao salário mínimo;
- 75% do emprego das mulheres é informal, em atividades que não são abrangidas pelas leis do trabalho e da proteção social;
- Nas 6 instituições económicas mundiais mais influentes, em 2014, a representação das mulheres nos conselhos executivos variou entre os 4 e os 20%.

Em Portugal, e de acordo com o mesmo relatório, as mulheres trabalham em média quatro vezes mais tempo por dia em trabalho doméstico e não remunerado do que os homens: 302 minutos de trabalho doméstico e de assistência não remunerada aos dependentes, contra apenas 77 minutos dos homens.

Contudo, Portugal é um país que tem apresentado uma evolução no que diz respeito à legislação e direitos da mulher, nomeadamente: leis contra discriminação entre géneros a nível salarial ou no recrutamento e proíbe o assédio sexual no local de trabalho.

Evoluiu também em termos de taxa de participação laboral das mulheres, que cresceu de 49%, em 1990, para 55% em 2013.

O relatório da ONU circunscreve 10 prioridades de intervenção para a igualdade de género, entre as quais se destacam:

- Reivindicar mais e melhores empregos para mulheres;
- Reduzir a disparidade profissional e salarial entre homens e mulheres;
- Fortalecer a segurança económica das mulheres ao longo da vida;
- Reduzir e redistribuir o trabalho doméstico e
- Investir em serviços sociais com consciência das questões de género.

O relatório explica ainda como as economias falharam em garantir às mulheres o seu poder e o pleno exercício dos seus direitos económicos e sociais tanto em países ricos como em países pobres.

Indica ainda, que a alteração das economias para fazer com que os direitos das mulheres deixem de ser uma ilusão, é possível, através da formulação de políticas económicas e de direitos humanos que difundam estas mudanças.

No mundo, somente metade das mulheres faz parte da força de trabalho em comparação com os três quartos dos homens. A participação das mulheres da América Latina e Caraíbas no mercado de trabalho teve o maior aumento entre todas as regiões em âmbito global: de 40 a 54 por cento entre 1990 e 2013; mas está muito longínqua da participação dos homens (80 por cento). Na região, 59 por cento dos empregos das mulheres são originados no mercado informal, sem apoio na legislação do trabalho, direito ou proteção social. Em cada 100 mulheres latino americanas economicamente ativas, 17 são trabalhadoras domésticas remuneradas.

O relatório também destaca as diferenças de remuneração entre homens e mulheres: no mundo, as mulheres ganham em média 24 por cento menos que o salário dos homens; a diferença é 19 por cento na América Latina e Caraíbas.

A diretora regional da ONU - Mulheres para América Latina e Caraíbas, defende a necessidade de existir com urgência uma “agenda transformadora que permita maior igualdade e redistribuição para construir economias que funcionem para as mulheres e para os homens de forma igual”.

A ONU - Mulheres, defende uma agenda económica alternativa tendente à existência de uma sociedade mais justa, igualitária e inclusiva, e na qual, a mulher possa ter um papel ativo no desenvolvimento social e económico. Todos os territórios de convergência têm o dever de se unir neste esforço.

As características e os recursos de cada território fundamentam a existência de regiões mais ou menos desenvolvidas, mas, em matéria de desenvolvimento, nem tudo se sintetiza numa questão de existência ou não de recursos. As desigualdades regionais estão também ligadas quer a localizações periféricas, quer às estruturas e às dinâmicas económicas, sociais e institucionais das diferentes regiões. Em regra, as regiões mais periféricas são menos desenvolvidas, uma vez que estão mais distantes dos principais centros de produção e de consumo.

Portugal, é um país marcado por algumas desigualdades, quer em matéria de bem-estar interno, quer a nível de desenvolvimento e crescimento de emprego, de mercado, assim como o contraste de condições de vida e de existência de meios facilitadores de crescimento, por exemplo, no litoral e no interior do país, embora vários estudos empíricos também façam ressaltar dicotomias marcadas entre “Norte” e “Sul”.

No que respeita à participação da mulher no mercado de trabalho, acentuam-se ainda mais estas diferenças.

## **CAPÍTULO 3**

### **CAPITAL SOCIAL E EMPREENDEDORISMO FEMININO**

## **CAPÍTULO 3. CAPITAL SOCIAL E EMPREENDEDORISMO FEMININO**

### **3.1 DEFINIÇÃO DE CAPITAL SOCIAL**

O conceito de capital social pode ser estudado sob duas vertentes: a contabilística e a sociológica. Dada a natureza e objetivos deste estudo abordaremos com maior detalhe a perspetiva sociológica de capital social, atendendo à sua relação com o empreendedorismo de base local e no contexto do empreendedorismo no feminino.

Em termos contabilísticos, o capital social é o valor dos bens ou o dinheiro com que os sócios contribuem para uma empresa sem direito de restituição. O capital social, nesta perspetiva, concede aos sócios direitos, podendo variar segundo a sua participação, constituindo uma garantia para com terceiros. Trata-se de um valor estável, ainda que os resultados negativos possam levar à falência. Neste caso, a empresa dispõe dos recursos necessários para fazer frente às suas obrigações para com terceiros. Por outro lado, o capital social é um passivo (dívida) da sociedade perante os sócios.

Para a sociologia, o capital social é entendido como o fator que proporciona a cooperação entre duas partes. A noção não implica necessariamente algo positivo, já que os contactos entre as pessoas podem dar lugar a situações negativas (como por exemplo, as sociedades mafiosas).

O capital social, na vertente sociológica, implica a sociabilidade de um grupo humano, que permite a colaboração e o seu uso. Os sociólogos sublinham que o capital social é formado pelas redes sociais, pela confiança mútua e pelas normas efetivas, ou seja o capital social refere-se à capacidade, competência e habilidade das pessoas desenvolverem relacionamentos quer através das redes formais, quer das redes informais que difundem confiança, comunicação, participação e uma dimensão cultural.

Estes relacionamentos influenciam positivamente o desenvolvimento económico, estimulam a atividade empreendedora e o crescimento económico, geram emprego e promovem a inclusão social.

Desde os anos 90, que se verificou um gradual interesse pela temática do capital social nesta perspetiva. De um modo particular, relacionou-se o capital social com diferentes realidades, como o crescimento económico (Helliwell e Putman, 1995; Knack e Keefer,

1997), a eficiência do sistema judicial (La Porta, *et al.*, 1997), a mobilidade laboral (DiPasquale e Glaeser, 1999), as instituições (Bowles e Gintis, 2002), a expansão da educação (Goldin e Katz, 2001) e o desenvolvimento do sistema financeiro (Guiso, *et al.*, 2004).

Na década de 80, Pierre Bourdieu (1986) define o capital social como sendo uma rede de conexões, que não é um dom natural ou social, mas algo que se deve construir. Este autor define três formas de capital social: capital económico, capital cultural e capital social, que em certas circunstâncias podem ser invertidas umas nas outras, chamando-se a este processo de transubstanciação.

Para este autor o acesso ao capital social seria obtido através da pertença a uma rede exclusiva, identificada, normalmente, por um nome, título ou símbolo.

Salientam-se quatro indicadores para medir o capital social: a confiança interpessoal, a confiança institucional, a participação na sociedade civil e o valor gerado da confiança.

Um dos autores mais citados sobre o tema é o cientista político Robert Putnam, que, a partir de 1970, estudou e investigou esta temática perante a análise da sociedade civil na Itália e nos Estados Unidos.

Putnam (1970) refere-se ao capital social “como um atributo próprio das organizações sociais, como seja: as redes, as normas e a confiança, que mais não são do que simplificadores da ação e cooperação tendo em vista o benefício mútuo”.

O conceito de capital social tem-se vindo a tornar cada vez mais dominador numa sociedade que, segundo Coleman (1990), se apresenta como um conjunto de indivíduos independentes, que visam objetivos meramente pessoais, em detrimento dos interesses coletivos. Neste contexto, o capital social é uma resposta de intelecto social que promove processos de cooperação, de ação coletiva, contrapondo-se ao individualismo social.

Como refere Putnam em 1993, “trabalhar em parceria torna-se mais fácil numa comunidade com uma quantidade substancial de capital social”.

Robert Putnam (1995), acentua ainda que num grupo ou numa sociedade com um valor significativo de capital social, as redes sociais de compromisso cívico estimulam a prática generalizada de confiança recíproca, facilitando a confiança mútua.

Woolcock e Narayan (2002) mencionaram que, desde a década de 50 até ao final da década de 70, os autores aplicavam o termo capital social numa aceção ampla de forma a expressar a ideia de vitalidade e importância dos laços comunitários.

Posteriormente, Stolle (2003) resume os conceitos de capital social definindo-o como um recurso da sociedade que junta os cidadãos uns aos outros e lhes permite alcançar os seus objetivos comuns mais eficazmente.

Higgins (2005) toma como base a dicotomia entre o atomismo individual e o holismo sistémico para descrever capital social. Para este autor, existem quatro grandes referências socioeconómicas do capital social:

1. O capital social é facilitador das estratégias que melhoram as posições de poder dentro do campo económico, dado que a sociedade e a atividade económica são arenas de luta que se estruturam a partir de recursos de poder. Nesta perspetiva, o capital social tem uma função mais relevante nas relações objetivas do poder, que nas do intercâmbio comercial.
2. O capital social é uma característica das relações e não dos indivíduos ou dos entendimentos institucionais. Aqui as ligações são baseadas nas expectativas recíprocas.
3. O capital social reside nas estruturas sociais, as quais se tornam meios à disposição dos atores sociais. O ator social é idêntico ao ator económico e a sua ação reduz-se à dimensão do cômputo de interesses.
4. O capital social são recursos do subsistema económico, os quais fazem executáveis as decisões do sistema político. Essa integração dos sistemas (político, comunitário, cultural, económico) coordena a ação calculista dos atores sociais.

Segundo Balestro (2006), o melhor desempenho das redes é aquele que é capaz de combinar o encerramento e os contactos não redundantes para além do grupo. Isto porque os buracos estruturais e organizacionais facilitam o acesso a novas informações que integram recursos a serem acumulados à rede e o encerramento facilita a confiança e reduz os riscos associados aos compromissos.

Perante os estudos de Bourdieu (2010), “o volume de capital social possuído por um dado agente depende da dimensão da rede de conexões que pode verdadeiramente mobilizar e pelo volume de capital (económico, cultural e simbólico) de cada um dos indivíduos a que está conectado”.

Para D’Araújo (2010), capital social expressa a capacidade de uma sociedade estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vista à produção de bens coletivos. Para esta autora, deverão ser as instituições, as relações e as normas sociais que

darão qualidade às relações interpessoais numa sociedade e que são consideradas, pelo Banco Mundial, de capital social.

Para todos estes autores, o capital social é um meio disponível para as sociedades e comunidades, e a presença de redes densas dentro da sociedade, acompanhadas por normas de confiança universalizada e de reciprocidade, possibilita aos cidadãos e empreendedores resolverem os problemas de ação coletiva mais eficazmente.

### **3.2 TIPOS DE CAPITAL SOCIAL**

Robert Putnam (2000) identifica dois tipos de capital social: o inclusivo e o exclusivo. O capital social inclusivo une pessoas de diferentes origens, etnias, faixas etárias, geográficas ou diversos extratos e categorias sociais e atua como uma ligação que junta estes diversos grupos e classes. Este tipo de capital social aglomera o diferente, reúne o distinto. Esta multiplicidade tende a disponibilizar, aos que dela beneficiam, um grande fluxo de informação rico e acesso a um conjunto amplo de ativos e recursos oriundos de várias fontes e comunidades.

O capital social exclusivo une o que já é igual ou muito semelhante. Tende a criar solidariedade grupal e a gerar reciprocidade do tipo específico e, em muitas situações, pode levar a fortes incompatibilidades face aos indivíduos exteriores ao grupo. Este tipo de capital social é fechado, centralizado num conjunto de pessoas com perfil similar, e distancia e exclui aqueles que não partilham as mesmas características ou convicções.

O tipo de informação que oferece é, muitas vezes, pobre, repetitivo e de confirmação do já conhecido, existente e os objetivos possíveis de partilha são os disponíveis numa comunidade limitada, o que, notoriamente, não significa que sejam sempre diminutos.

Resumindo, podemos dizer que o capital social inclusivo se gera em grupos heterogéneos, diferentes e o capital social exclusivo em grupos homogéneos, uniformes.

Estes dois tipos de capital social apresentam funções e consequências muito diferentes.

Enquanto o capital social inclusivo promove a integração social, reforça a colaboração entre grupos diferentes, acomodando a diversidade, promove a ação coletiva mais ampla e a criação de normas de carácter mais universal, o capital social exclusivo é o que se encontra muitas vezes nos grupos de xenófobos e racistas, no fanatismo religioso, clubista

ou nacionalista, fomenta a separação entre “nós” e os “outros”, a exclusividade e a segregação.

O capital social inclusivo tende a ser uma força positiva para a sociedade, enquanto o papel do exclusivo tende a ser mais ambíguo, tomando configurações positivas, por exemplo nas relações familiares, alargadas e densas, mas também ganhando contornos negativos, nomeadamente nos grupos violentos de suporte no racismo ou no fundamentalismo.

Woolcock e Sweetser (2002) identificam o capital social através de três tipos: unitário, que liga as pessoas próximas, como familiares, amigos e vizinhos; travessia que une pessoas mais afastadas, como colegas de trabalho, e, ligação que agrupa pessoas de diferentes comunidades, que permite o acesso a recursos não disponíveis na comunidade de cada membro.

Esta referência, de Woolcock e Sweetser (2002), é muito semelhante ao que Putnam designa do tipo inclusivo.

Woolcock e Sweetser (2002), através de diversos estudos empíricos em várias comunidades, mostrou que o capital social do tipo unitário é útil num estágio de desenvolvimento e progresso económico inicial, ou como estratégia eficaz contra a pobreza, uma vez que permite a ação coletiva de pequenos grupos, mas que para estádios superiores de desenvolvimento é essencial uma cooperação e participação assente nouro tipo de capital social, tal como o capital social de ligação.

Nas sociedades mais avançadas encontra-se um maior peso de capital social deste tipo e nas mais atrasadas o tipo predominante seria o unitário.

Um interessante estudo, efetuado com base na classificação de Woolcock e Sweetser (2002), mostraram que os valores sociais dos indivíduos parecem ter influência sobre os tipos de capital social.

Em 2010, Leonard e Bellamy, realizaram um estudo nas diferentes comunidades religiosas na Austrália, para analisarem a intensidade e o tipo de capital social. Do estudo ressaltou a existência de muitas diferenças marcadas entre os seguidores das várias religiões. As congregações moderadas e liberais mostram um forte capital social do tipo ligação. As comunidades pentecostais e carismáticas são fortes exclusivamente em capital social do tipo unitário. Os grupos *New Age* são fracos nos três tipos de capital social. As comunidades das igrejas Evangélicas e Reformada mostram um nível médio a alto em capital social de ligação. Nas duas igrejas mais representadas neste país: a igreja Católica e

a Anglo-Católica a maioria dos crentes exibem baixos níveis de capital social de qualquer dos tipos. Este estudo mostrou, baseado na classificação de Woolcock, que os valores sociais e religiosos dos indivíduos parecem ter influência sobre os tipos de capital social.

### **3.3 IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL**

Os valores culturais são referências básicas para a determinação dos valores comuns assim procurados, pois como Fukuyama (1996, p. 41) argumenta “o capital social difere das outras formas de capital humano na medida em que é geralmente criado e transmitido por mecanismos culturais como a religião, a tradição ou os hábitos históricos”.

Ainda segundo Fukuyama (1996, p. 43), “a desconfiança generalizada no interior de uma sociedade impõe uma espécie de ônus sobre todas as formas de atividade econômica, ônus este que as sociedades de alto nível de confiança não têm que pagar”.

O poder do capital social, a sua capacidade de criar benefícios, reside na confiança e, ao contrário do capital humano ou físico, não é propriedade de indivíduos ou instituições.

Tal como outras formas de capital, também o capital social necessita de manutenção. Lesser (2000, p. 3-16), refere que se “não forem despendidos tempo, energia ou outros recursos destinados a manter o capital social, as ligações entre os indivíduos tendem a deteriorar-se ao longo do tempo. Se o capital social for cuidado ao longo do tempo, ele tende a ser mais produtivo, os seus retornos são crescentes, ao contrário do capital físico. Todavia, se não for utilizado tende a perder valor rapidamente”.

Para Woolcock (2001), a definição de capital social não deve apoiar-se unicamente às relações e às redes, mas deve também abranger as condutas (por exemplo: confiança, reciprocidade e honestidade) e os indicadores da qualidade social (por exemplo: fazer valer a lei, poder governar, exigibilidade de cumprimento de contratos e liberdade civil). Para que haja associativismo, cooperativismo ou mesmo união das pessoas em torno de ideias comuns é fundamental que as pessoas confiem entre si, não sendo suficiente a vontade comum de melhoria.

Como refere Wallis e Dollery (2002, p. 76-85) “o capital social é produzido nos espaços entre as pessoas e afeta a sua capacidade para se associarem, particularmente fora das relações imediatas e íntimas”.

Kliksberg (2002, p. 27) afirma que “a cultura cruza todas as dimensões do capital social de uma sociedade. Ela fica subjacente aos componentes básicos considerados capitais sociais, como a confiança, o comportamento cívico e o grau de associativismo”.

Se o capital social tem como base a confiança, da mesma forma o têm as transações económicas. Porém, a distinção está em que o capital social se desenvolve quando há confiança, e nas relações económicas essa confiança pode ser substituída por um conjunto de regras e regulamentos. Contudo, tais regras e regulamentos impõem as mesmas, constituindo aquilo a que os economistas apelidam de custos de transação.

Além da organização da sociedade, outro ponto a destacar é o compromisso cívico, expresso através do empenho e compromisso dos cidadãos em prol dos bens públicos (Schmidt, 2003). Este compromisso é essencial porque vai para além da comunidade, procurando a organização da sociedade com o objetivo de obter ideias comuns e que beneficiam todos.

Bourdieu (2005) refere que o homem vive em sociedade e, mesmo que tenha objetivos individuais, age em contexto de interações. O mesmo autor tenta explicar que as ações económicas permanecem contidas nas relações sociais que geram confiança e que podem desencorajar o mero proveito próprio, evitando, assim, que o comportamento individualista sobressaia.

Os indivíduos atuam no sentido de satisfazer os seus próprios interesses, contudo, consideram também as relações sociais que os rodeiam. O indivíduo que está inserido numa sociedade procura estabelecer laços e vínculos, observa as possibilidades de maximização da sua satisfação, tenta antecipar o que as pessoas ao seu redor estão dispostas a aceitar com base na sua decisão, e, ao interagir com o meio em que vive, aprende a gerir os limites da quantidade e da qualidade de elos que forma dentro da comunidade.

No entanto, isto só se alcança se a comunidade for unida e próxima, quer seja por laços culturais, quer seja por religião ou por patriotismo.

Avançando um pouco mais, Barraket (2005), também sugere que as atividades culturais são frequentemente identificadas como um fator importante para a construção do capital social. O autor, cita Onyx (2001, p. 73-88), como tendo sugerido que os “ritos culturais locais servem para unir as energias e o entusiasmo das pessoas pela comunidade e pelo

desenvolvimento das suas atividades, levando ao alargamento do reconhecimento da sua riqueza e concebendo novas ideias e ações”.

Na era da tecnologia, esta facilita e favorece a interação entre pessoas e a partilha de ideias, conteúdos e perspetivas.

Para Recuero (2009), nos sítios das redes sociais, em termos de capital social, os valores mais comumente percebidos são: visibilidade, reputação, popularidade e autoridade.

Segundo Gabriel (2010), as redes sociais “são plataformas que possibilitam a criação e partilha de conteúdos entre elas”. Para as empresas e profissionais a perceção dos valores do capital social e as características de redes onde estão inseridos são essenciais para a definição de estratégias de comunicação nessas redes.

As relações humanas no seio da sociedade são importantes para o desenvolvimento do capital social. Porém, não são apenas estas relações que determinam a existência do mesmo na sociedade.

O contributo dos cientistas sociais na definição do capital social resume-se no estabelecimento das redes sociais, seja a nível individual, seja a nível institucional. Nesta perspetiva, o capital social tem uma grande influência nas relações humanas, nas interações entre indivíduos nas suas comunidades, grupos e estruturas sociais.

### **3.4 INDICADORES PARA MEDIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL**

O interesse nos estudos sobre capital social aumentou no final de 1990, motivado por pesquisas mostrando que um maior nível de capital social está associado a uma maior produtividade de indivíduos e grupos, melhores resultados de saúde, maior realização educacional e taxas de criminalidade mais baixas.

Há diferentes indicadores para medir o capital social, e pouco consenso sobre os mesmos. Na realidade, “medir o total de relações sociais cooperativas com base em normas de honestidade e reciprocidade não é tarefa fácil” (Fukuyama, 2002, p. 158). Segundo o mesmo autor, três caminhos têm sido percorridos: um primeiro sobre a pesquisa tradicional, sugerida por Putnam, e citado por Fukuyama, defende que medir o capital social é possível e exequível a partir de informações sobre grupos e integrantes de grupos de clubes desportivos, de grupos de interesse e partidos políticos, além do índice de participação política, como a participação eleitoral e até mesmo o público de leitores de

jornais. Alguns investigadores utilizam também a análise do uso do tempo, considerando as horas dedicadas a determinadas atividades enquanto se está acordado. O segundo caminho reside em medir valores negativos de capital social. Segundo o mesmo autor, pode-se medir o capital social utilizando medidas de disfunção social, como taxas de criminalidade, dissolução familiar, consumo de drogas, litígios, suicídios, evasão fiscal de entre outras situações similares.

Um terceiro tipo de medida é o levantamento de dados, virado para a pesquisa de valores culturais e comportamentais, como o Latinobarómetro<sup>29</sup>, o General Social Survey<sup>30</sup> (GSS) e o World Values Survey<sup>31</sup> (WVS).

Neste tipo de levantamento, a questão sobre a confiança interpessoal é o tema fundamental para a avaliação dos níveis de capital social nos países. Como enunciámos anteriormente, é difícil encontrar um consenso sobre o conceito de capital social e, concludentemente, de como o medir. Contudo, seja qual for a tendência de pesquisa ou o autor que a considere, a ideia de confiança está profundamente relacionada com o conceito de capital social. Neste seguimento de ideias, a confiança parece ser a medida de capital social mais largamente utilizada, embora não seja a única, e, estando longe de ser a ideal. O problema da confiança pode ser sintetizado como uma necessidade de ter em consideração na análise não apenas as preferências dos atores racionais, mas particularmente considerar que os atores agirão levando em conta aquilo que eles creem que os outros atores podem vir a fazer. Ou seja, em contextos nos quais a cooperação do ator depende necessariamente da cooperação de todos, e nos quais o capital social é baixo, não cooperar pode ser racional porque, sem confiança, nunca se sabe se todos irão realmente cumprir sua palavra<sup>32</sup>. Perante esta situação, não são apenas as preferências dos atores que contam, o contexto também é importante. Como sugere Tsebelis (1998), com a noção de jogos ocultos, o “contexto pode significar não apenas a informação incompleta ou o facto de os jogadores estarem envolvidos em jogos em vários níveis ao mesmo tempo”.

---

<sup>29</sup> Latinobarómetro é uma pesquisa de opinião pública, aplicada anualmente a cerca de 20.000 entrevistados, em 18 países da América Latina, representando mais de 600 milhões de pessoas.

<sup>30</sup> GSS é um programa de pesquisa indicador social, replicando questionários e formulação a fim de facilitar estudos de tendência temporal.

<sup>31</sup> WVS é uma investigação comparativa e consiste em inquéritos nacionais de amostras a mais de 90 países, com diversas variáveis: crenças, valores, desenvolvimento económico, religião, democratização, igualdade de género, capital social e bem estar subjetivo.

<sup>32</sup> A literatura em geral formula esse problema em termos do dilema dos prisioneiros. Para uma formulação bastante elaborada, ver Tsebelis (1998), que mostra como variações nos *playoffs* podem induzir a maior ou menor cooperação dos jogadores.

Prusak (Prusak e Cohen, 2002) diz que o capital social não se legisla, constrói-se no dia-a-dia, através de intervenções que estabeleçam conexões (p. ex., criando oportunidades de encontro entre as pessoas e facilitando a conversação entre elas), que promovam a confiança (p. ex., não dando motivos aos funcionários para desconfiarem e dando o exemplo de confiança neles) e fomentar a cooperação (p. ex., dando às pessoas um sentido de propósito comum e estabelecendo regras de cooperação).

São importantes também as relações historicamente determinadas entre grupos ou indivíduos em interação estratégica, ou, as características culturais desses grupos e indivíduos (Rothstein, 2005).

Em síntese, confiar ou não está historicamente e/ou politicamente determinado pela memória coletiva, e isso, pode apresentar-se como uma verdadeira armadilha social que aprisiona os atores em jogos coletivos não cooperativos (Rothstein, 2005).

Segundo The Office for National Statistics (ONS) (2005), existem cinco principais dimensões de capital social que devem ser consideradas:

- Participação cívica - envolvimento individual em assuntos locais e nacionais, e percepções de capacidade para influenciá-los, como por exemplo: percepção da capacidade para influenciar eventos; informação que têm sobre a sua localidade e/ou assuntos nacionais; contacto com autoridades públicas ou representantes políticos e envolvimento com ação local grupos;
- Redes sociais e de apoio - O contacto com, e apoio de, família e amigos. Estes membros são vistos como fontes importantes de capital social. O número e os tipos de intercâmbios entre as pessoas dentro da rede e identidades compartilhadas que se desenvolvem podem influenciar a quantidade de ajuda que um indivíduo tem e o acesso a outras fontes de ajuda. Temos como exemplos: frequência de ver, falar com os familiares, amigos e vizinhos; extensão de redes virtuais e frequência do contacto; número de amigos e parentes que vivem nas proximidades e intercâmbio de ajuda e controle percebido e satisfação com a vida.
- Participação social - Envolvimento e voluntariado para organização de grupos. Alguns indicadores são fontes de medição da vida social de capital (por exemplo, os relacionados com os contactos pessoais e as interações que são feitas por conhecer pessoas através de clubes, igrejas, organizações, etc.). Outros medem os resultados de capital social, como por exemplo, o trabalho voluntário é um

indicador importante do povo, de vontade de desenvolver uma atividade que beneficia outros e a comunidade em geral, exemplos: número de atividades de lazer, culturais, pertença a grupos sociais e frequência e intensidade de envolvimento nesses grupos; voluntariado, frequência e intensidade do envolvimento em atividades religiosas.

- Reciprocidade e confiança - A quantidade de indivíduos que têm confiança nos outros, bem como a confiança nas instituições formais. A palavra confiança é vista como sendo estreitamente ligada ao capital social, seja como uma parte direta do mesmo ou como um resultado, por exemplo: a confiança nas outras pessoas, confiança nas instituições em diferentes níveis e o fazer favores e vice-versa, assim como a percepção de valores compartilhados.

- Pontos de vista sobre a área em que vivem (percepções individuais) - Esta dimensão é incluída como um auxílio para análise e não é considerada um aspecto de Capital Social. Opiniões positivas da área local são um bom correlacionar para os quão felizes e seguras as pessoas estão dentro do seu ambiente. Como por exemplo: exposições no ambiente físico, as instalações na área de residência, o prazer de viver na área e o medo do crime existente.

Feres Jr. e Eisenberg (2006, p. 640), salientam que o conceito de confiança interpessoal não é uma medida, nem relevante e nem confiável para a teoria da democracia. Apenas o conceito de confiança nas instituições pode verdadeiramente oferecer algo para a teoria. A ideia de confiança política, e segundo ainda os mesmos autores, combina “a confiança nas instituições e nos processos de governo, com a confiança nos serviços públicos como indivíduos”.

Muitos dos problemas que são encontrados não são exclusivos de mensuração de capital social. Contudo, os problemas de conceptualização são ampliados com o capital social. O problema é agravado com a natureza variada de diferentes sociedades e a sua experiência do capital social.

Schwier (Daniel, *et al.*, 2003), alega que existem várias razões para não estar estabelecido um critério standard de medir o capital social e apresenta algumas delas: a forma de medir o capital social depende da sua própria definição; o capital social é um conceito multivariado e multidimensional; o capital social é considerado uma propriedade de grupos, comunidades ou indivíduos.

Mas para o Banco Mundial (Bank) (2008), e apesar de ele próprio apontar várias formas de medir o capital social (estudos quantitativos, estudos comparativos, estudos qualitativos e ferramentas de medida), não é possível medi-lo de forma exata e talvez nem isso seja desejável, atendendo a que as definições de capital social são multidimensionais, agregando vários níveis e unidades de análise e é problemático medir propriedades de conceitos ambíguos (comunidade, rede, organização, ...).

### **3.5 CAPITAL SOCIAL E O ESTADO**

A turbulência que se vive no mercado financeiro e os seus efeitos adversos e hostis nas grandes populações obrigam a uma revisão da dimensão social como um assunto pertinente à riqueza e à pobreza das comunidades e ainda das nações.

O Estado é o gestor da sociedade e deve ter uma presença como tal. Só ele pode criar leis que permutem as normas não escritas, que seja a voz da minoria e que também antecipe os males gerados pelo próprio capital social. Disto trata o relato de Stiglitz (1996, p. 151-177), com o exemplo de Taiwan, e o de Fukuyama (1996), na “explicação sobre a parceria entre o Estado Japonês e as empresas privadas, com o objetivo de promover o desenvolvimento”.

Neste prisma, o capital social configura-se como um constructo que liga as relações sociais e os seus benefícios de mercado (Lin, 2001). Para Marques (2003), o capital social tem um aspeto normalizador de reciprocidade nas relações sociais. Segundo estes autores, a propagação das normas facilita a organização, a comunicação, propaga melhores informações (testadas e verificadas) e ainda valoriza o cumprimento de acordos (o que para a economia se traduz em redução de custos).

A articulação dos conceitos, capital social e políticas públicas, compreende os benefícios do capital social na sociedade para que exista e se proporcione o desenvolvimento regional. Pois, segundo Putnam (2002), citado por Schmidit, 2003, p. 446), o compromisso cívico é “importante tanto para a procura como para a oferta do governo. Pelo lado da procura, os cidadãos das comunidades cívicas esperam um governo melhor, e conseguem-no devido aos seus próprios esforços e energias”. Comunidades mais participativas, com cidadãos mais empenhados, criam altos índices de confiança e cooperação, desenvolvem mecanismos para esses elementos se incorporem na sociedade, bem como o desempenho

das instituições é melhorado, levando ao governo a necessidade de atenção ao crescimento das regiões.

Segundo Schmidt (2003, p. 454-455), “políticas públicas de qualidade beneficiam, intensamente, da existência de um forte capital social. As pessoas indicam que saúde, educação, segurança e outros serviços públicos são melhores em ambientes com intenso capital social”.

Para Schmidt (2004, p. 147 – 179), o capital social (positivo) “não é o elixir para os males da democracia, mas um recurso imprescindível para um Estado mais próximo do povo e para um estilo de política marcada pela divisão do poder e pela presença popular na arena das decisões públicas”.

Esta visão alinhada ao desenvolvimento económico e rentabilidade sociocultural dos habitantes de uma localidade pode e deve ser o caminho a percorrer em prol do seu desenvolvimento sustentável e empreendedor.

Para Boisier (1997, citado por Moreira, 2008), a sociedade desempenha uma função primordial na transformação socioeconómica de um local ou região, através da consolidação de alguns princípios básicos de convivências, particularmente de solidariedade, de integração social e de compromisso cívico.

Uma abordagem recente, proposta por Rifkin (2014), argumenta que a relação entre capital social e a economia social é tão óbvia, que este professor norte-americano refere que sem o contínuo reabastecimento de capital social não haveria confiança suficiente para o funcionamento dos mercados e dos governos, mesmo se nós categorizarmos, de forma pejorativa, os bens comuns sociais como o ‘terceiro setor’, como se ele fosse menos importante que os mercados ou os governos.

O capital social, desenvolvido numa sociedade, que passa pela confiança, reciprocidade e normas, também deve considerar não apenas o indivíduo, mas a presença do Estado na economia. A competência e ética na política e uma sociedade com menos desigualdades aumentam a confiança entre os cidadãos, e deste modo o capital social.

### **3.6. CAPITAL SOCIAL EM PORTUGAL**

Os países do Norte da Europa, nomeadamente a Dinamarca, Suécia e Finlândia, parecem revelar elevados índices relativamente aos quatro indicadores para medição do capital social, comparativamente aos países do Sul da Europa.

Em Portugal, alguns relatórios apresentados pelo IAPMEI (2014), indicam índices de desconfiança elevados e níveis de partilha de objetivos comuns e disponibilidade para a interrelação menores, sendo na generalidade a participação dos empresários portugueses na vida da sociedade civil reduzida.

Portugal, através de um estudo realizado por Knack e Keefer (1997) apresenta, valores muito reduzidos de confiança (26.º lugar, numa total de 29 países analisados, ficando atrás de países como a Itália, Chile, Nigéria ou África do Sul), de civismo (26.º lugar, atrás de países como a Nigéria, o Brasil e a Turquia), de associativismo (7.º lugar a contar do fim) e de confiança no Governo (27.º lugar).

Van Der Meerm e Morales (2010), construíram um conjunto de indicadores diferentes do estudo apresentados por Stephen Knack e Philip Keefer, em 1997, no entanto as conclusões são muito semelhantes, em termos de posicionamento de Portugal em termos de capital social e de associativismo.

Laura Morales (2010) faz mesmo uma retrospectiva da evolução do associativismo<sup>33</sup> em 18 países, entre 1981 e 2002, um período de mais de 20 anos, e Portugal aparece sempre nos últimos lugares, sendo que em 2002 aparece mesmo em último lugar, conforme demonstra a tabela nº 3.1.

**Tabela 3.1 - Associativismo em 2012**

Associativismo em 2002		
Alto Associativismo	Médio Associativismo	Baixo Associativismo
Islândia	Canadá	Grécia
Suécia	Bélgica	Espanha
Dinamarca	Irlanda	Itália
Holanda	Alemanha	França
Noruega	Grã-Bretanha	Portugal
Estados Unidos		
Luxemburgo		
Finlândia		

**Fonte:** Morales, (2010), p. 91

<sup>33</sup> A classificação do estudo é feita tendo por base a percentagem dos cidadãos de cada país que são membros de associações de vários tipos.

Segundo os dados da OCDE (2011), Portugal é um dos países da Europa em que as pessoas têm menos confiança umas nas outras (*Society at a Glance 2011: OECD Social Indicators*).

Abaixo de Portugal só mesmo a Turquia, ao passo que os países da Escandinávia são aqueles que apresentam maiores níveis de confiança.

No entanto, importa saber as razões destas percentagens. A OCDE (2014) refere que “os países com maiores níveis de confiança são homogéneos em termos étnicos, têm uma boa governação política e têm maior igualdade de rendimentos. Divisões étnicas e desigualdades económicas podem criar conflitos entre os vários grupos e, como tal, desconfiança, porque os interesses de cada grupo são, por vezes, diferentes. Baixa qualidade da governação pode abalar a confiança nas instituições, como os tribunais, que são essenciais para arbitrar conflitos relacionados com contratos não cumpridos”.

A questão étnica não se coloca no caso português uma vez que Portugal é um país bastante homogéneo nesta dimensão (*James Fearon, Ethnic and Cultural Diversity by Country, 2003*). No entanto, não só os portugueses têm pouca confiança nos políticos (*Society at a Glance 2011: OECD Social Indicators*), como a governação política nas últimas décadas conduziu Portugal a uma crise profunda. No entanto, a nível europeu, Portugal é também um dos países com maiores desigualdades económicas. Neste sentido, o que talvez possa explicar a ausência de confiança na sociedade portuguesa é a perceção de uma má governação política e o facto de Portugal ser uma sociedade dividida pelas desigualdades económicas.

Em Portugal, é importante que se desenvolvam iniciativas de fomento de capital social que promovam uma ligação entre atividade empresarial e a sociedade civil e um aumento de confiança interpessoal e institucional.

É a nível local, que é necessário criar o capital social próprio, já que o desenvolvimento sustentável de uma região se inicia à escala local, dependendo das diligências dos indivíduos que, desenvolvendo capacidades cooperativas e participativas, se juntam para obter objetivos comuns.

Os agrupamentos em redes de pequenos negócios podem ajudar a elevar a sua competitividade, permitindo que esses alcancem economias de escala, mantendo as outras

vantagens dos pequenos negócios, enquanto flexibilidade e capacidade de respostas ao meio empresarial.

A confiança entre as pessoas gera mais transações económicas, o que contribui para uma maior criação de riqueza e aumento de capital social.

### **3.7 CAPITAL SOCIAL E EMPREENDEDORISMO**

Nas décadas de 80 e 90 e na área do empreendedorismo, trabalhos de Aldrich e Zimmer (1986), Birley (1985), Filion (1991) e Johannisson (1988) entre outros, sublinham a importância das redes e das relações para as iniciativas do empreendedor.

Com o passar do tempo, o interesse pelo estudo das redes não desapareceu, mas ficou de certa forma em segundo plano. Este interesse voltou a ganhar força na primeira década do século XXI, no campo da gestão de uma forma geral (Adler e Kwon, 2002; Borgatti e Foster, 2003), e no âmbito do empreendedorismo (Liao e Welsh, 2003; Witt, 2004). O tema das redes de relacionamento é também tratado sob o conceito de capital social (Kin e Aldrich, 2005).

Segundo o Banco Mundial (2004), ao juntar-se a palavra capital ao conceito das redes de relacionamento, o valor estratégico, económico e produtivo das relações sociais fica melhor esclarecido.

Na interação com contactos de rede de relacionamento, o empreendedor pode ter acesso a ideias, indicação de potenciais clientes ou acesso a informações variadas, algumas com capacidade de gerar um novo negócio (Davidsson e Honig, 2003; Nicolaou e Birley, 2003; Schutjens e Stam, 2003). Esta interação transforma-se em oportunidade no momento em que passa a ser ancorada num produto ou serviço, a agregar valor e a ter uma viabilidade técnica e comercial (Filion, 2000; Timmons, 2004). Algumas ideias são geradas pelos próprios empreendedores, mas outras são ideias de pessoas da sua rede de relacionamento, partilhadas com ele; ou, são ainda, construídas por ele na interação e no diálogo, com os seus contactos (Gasse, *et al.*, 2004).

Família e amigos são considerados os contactos da rede do empreendedor normalmente qualificados de fortes (Granovetter, 1973; Julien, 2000). Um estudo realizado no Canadá, por Borges, *et al.*, (2005), reforça estas conclusões. Com este estudo identificou-se que 30,1% dos empreendedores estudados identificaram parte da sua ideia de negócio

conversando com clientes potenciais e 25,5% conversando com os familiares ou com os amigos.

Segundo Stuart e Sorenson (2005), o capital social pode persuadir o empreendedorismo ajudando o empreendedor a identificar uma oportunidade auspiciosa, porém para explorar a possível oportunidade o empreendedor deve mobilizar e recolher recursos e informações através do seu capital social. Dessa forma, segundo Stuart e Sorenson (2005), empreendedores munidos de redes de contactos estruturadas estão mais predispostos a descobrir oportunidades promissoras e assim envolverem-se em atividades empreendedoras. Depois de identificada a oportunidade promissora, o empreendedor deve mobilizar recursos, como contratar mão-de-obra qualificada, angariar recursos financeiros e adquirir conhecimentos tácitos sobre o negócio.

Stuart e Sorenson (2005) indicam que as empresas jovens terão melhores hipóteses de sucesso, caso o empreendedor tenha uma extensa rede de relacionamentos e conhecimentos. Assim, a partir deste pressuposto, haveria uma relação positiva entre o capital social e o empreendedorismo.

Um estudo sobre empreendedorismo desenvolvido em Portugal entre 2007 e 2014, pela Informa DeB (Abril, 2015), divulga que os setores da agricultura, pecuária, pesca e caça (+16%), telecomunicações (+10%) e alojamento e restauração (+4%) são os que registam maior crescimento médio anual de novas empresas.

O perfil exportador das *start-ups* está a evoluir, assim como o peso que as exportações têm no seu volume de negócios. A percentagem de empresas que exportam no seu primeiro ano de atividade passou de 8% em 2007 para 10% em 2013.

Os dados foram apurados pela Informa DeB, no estudo O Empreendedorismo em Portugal - 2007-2014, que analisou as *start-ups* e as jovens empresas nascidas nesse período.

As *start-ups* representam em média 18% do emprego criado em Portugal anualmente; e, se observarmos o grupo das empresas jovens, (menos de 5 anos de atividade) elas apresentam 46% do emprego criado em cada ano. Em relação à totalidade do tecido empresarial, as empresas jovens representam 34% das empresas, concentram 15% dos empregados e 9,6% do volume de negócios. Em 2013 e 2014, foram criadas mais de 35 mil empresas por ano, um dos valores mais altos desde 2007, onde quase a totalidade (93%) são sociedades comerciais.

O capital social pode apoiar o empreendedor a identificar e afetar os recursos de que ele necessita especialmente, porque a rede de relações do empreendedor pode ser uma fonte considerável de recursos e continuar a aumentar o espírito empreendedor na criação de empresas e na criação de postos de trabalho.

### **3.8 CAPITAL SOCIAL E EMPREENDEDORISMO FEMININO**

Se homens e mulheres participassem de igual forma no mundo do empreendedorismo, o Produto Interno Bruto (PIB) global poderia crescer cerca de 2% ou 1,2 biliões de euros, de acordo com uma pesquisa da The Boston Consulting Group (BCG) (outubro, 2014).

Atualmente, o número de homens que iniciam, sustentam e fazem crescer o seu próprio negócio é, ainda, superior, comparativamente com o universo feminino.

Um estudo realizado por Brush, *et al.*, (2004) sobre o acesso de mulheres empreendedoras ao capital de risco nos Estados Unidos, refere que um dos problemas identificados pelos autores como inibidor desse acesso é precisamente o facto de as empreendedoras terem poucos contactos com pessoas deste setor, que é predominantemente masculino.

Os motivos que explicam este desequilíbrio são complexos e variados, mas compreendem e envolvem diferenças no acesso ao capital humano, financeiro e social. Enquanto estas diferenças não forem colmatadas através de medidas concretas, as desigualdades entre homens e mulheres vão manter-se e o desenvolvimento e crescimento económicos à escala global não atingirão o seu potencial máximo.

O documento estratégico preparado e elaborado pela Bridging the Entrepreneurship Gender - Gap (2014), enumera pontos-chave relacionados com o tema, de uma forma global e abrangente, nomeadamente os seguintes:

- Executar e implementar medidas que suprimam este fosso entre homens e mulheres, pode aumentar a possibilidade das mulheres desenvolverem o seu potencial económico;
- Globalmente, as mulheres são proprietárias de 40% menos de empresas do que os homens;
- O acesso ao capital social é decisivo para o sucesso e êxito das mulheres, pois aumenta as aspirações, a credibilidade e o acesso ao investimento;

- Redes eficazes de empowrerment feminino devem incorporar a interligação de três dimensões: intenção, inclusão e interação.

Raquel Seabra, Project Leader da BCG Portugal (2014), sublinha o papel de destaque das empresas, governos e organizações não-governamentais como agentes de mudança: “As organizações podem ter um papel chave, garantindo que se criam as condições para o sucesso do empreendedorismo feminino, nomeadamente promovendo o acesso das mulheres ao capital social. Este capital social ou as redes de contactos e de confiança existentes entre indivíduos são a chave para a disseminação de informação relevante e para a tomada de risco”.

As mulheres devem, assim, “emprender” e “continuar o caminho que têm feito”, mas “cabe também às empresas, governos e organizações não-governamentais um papel de destaque”, conforme refere Seabra (outubro, 2014).

A BCG conclui ainda que os conhecimentos e credibilidade das redes de contactos podem melhorar o acesso ao financiamento.

Segundo a informação da BCG (outubro, 2014) em África, as mulheres empreendedoras com maior capital social têm, naturalmente, acesso facilitado a várias fontes de crédito, como o microfinanciamento e empréstimos de cooperativas.

O capital social desempenha um papel fundamental na mobilização de recursos no âmbito do empreendedorismo feminino. O perfil e o estilo de gestão e de liderança das mulheres diferem dos homens, e podem mesmo existir dificuldades acrescidas no acesso a recursos, particularmente a recursos financeiros (Carvalho e Williams, 2014). Neste contexto o capital social e as redes de relacionamento podem aligeirar estas dificuldades e ajudar a ultrapassar dificuldades formais e culturais no acesso a recursos necessários à criação e crescimento de um negócio no feminino.

**CAPÍTULO 4**  
**CARACTERIZAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE VISEU**  
**(DÃO LAFÕES)**

## **CAPÍTULO 4. CARACTERIZAÇÃO EMPRESARIAL DA REGIÃO DE VISEU (DÃO LAFÕES)**

### **4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO CENTRO**

A Região Centro é uma região constituída por sub-regiões com diferentes características, destacando-se na maioria zonas desenvolvidas, densamente povoadas e onde predominam os setores da indústria e dos serviços.

É uma região com bastantes infraestruturas sociais, contendo vários hospitais e centros de saúde, assim como escolas, jardins-de-infância e lares de idosos e acessibilidades que possibilitam uma fácil ligação/comunicação entre as localidades.

No entanto, também existem áreas rurais, onde a população é diminuta e já bastante envelhecida, resultado da saída das pessoas em busca de melhores condições de vida, zonas em que detêm menos infraestruturas coletivas e onde a rede viária é pouco distribuída, inviabilizando a mobilidade das pessoas entre as diferentes localidades.

No contexto da Região Centro, situa-se a sub-região de Dão-Lafões (NUT III <sup>34</sup>), que se localiza na zona norte da Região Centro, entre as áreas do litoral e as altas terras do interior.

Esta sub-região do Centro é composta por quinze Concelhos: Aguiar da Beira, Carregal do Sal, Castro Daire, Mangualde, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Santa Comba Dão, São Pedro do Sul, Sátão, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela. Possui uma área de mais de 3.488 Km<sup>2</sup> e residem cerca de 290 mil pessoas. É a sub-região que faz a ligação entre as sub-regiões mais desenvolvidas do litoral e as menos desenvolvidas do interior apresentando concomitantemente, aspetos muito díspares, características de cada uma destas duas regiões.

A sub-região de Dão-Lafões é uma região dinâmica e demograficamente positiva, em que o crescimento populacional vai tendo uma evolução crescente. Esta necessidade de crescimento tem como base a promoção e o desenvolvimento de uma estrutura social e económica sustentável a nível residente.

---

<sup>34</sup> NUTS: Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos; sistema hierárquico de divisão do território em regiões. A nomenclatura subdivide-se em 3 níveis (NUTS I, NUTS II, NUTS III), definidos de acordo com critérios populacionais, administrativos e geográficos.

O contributo desta NUT III, segundo o site do Pordata (2015), para o PIB Nacional é de apenas 1,7 %, estando entre as 6 NUT III com um PIB, per Capita, mais reduzido. Esta posição espelha-se, equitativamente, no índice de poder de compra do Concelho que, com exceção de Viseu, se encontra bastante abaixo da média nacional.

As dinâmicas empreendedoras e socioeconómicas mais positivas verificam-se em Dão Lafões, na cidade de Viseu, sendo a estrutura de todo o território da sub-região e uma das maiores cidades médias portuguesas. A cidade de Viseu ocupa, uma posição de destaque e desempenha um papel deveras pertinente no equilíbrio da rede urbana nacional.

## 4.2 ÁREAS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL

Nos diversos Concelhos da Região Dão-Lafões, existe um elevado número de parques industriais e outras áreas de acolhimento empresarial. A maior parte destas áreas disponibilizam espaços para a instalação de novas atividades, promoção de eventos e dinamização entre pequenos empresários, mas também entre grandes empresas e grupos económicos, que assinalam a sua presença nesta região.

Estas áreas de acolhimento de pequenas e médias empresas têm como objetivos representar, defender e proteger as empresas e os empresários da região de Viseu e apoiá-los em termos económicos, técnicos, de inovação, de qualidade, de ambiente, de internacionalização, de informação e de formação, de modo a tornar o ramo empresarial cada vez mais competitivo e desenvolvido na região.

Neste âmbito de apoio a todos os que pretendem desenvolver iniciativas empreendedoras foi criada a RIERC – Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro. A Rede de Incubadoras de Apoio ao Empreendedor iniciou com doze instituições de apoio, hoje contempla dezasseis Incubadoras de Empresas<sup>35</sup> sedeadas nesta Região de Portugal, além do CEC - Conselho Empresarial do Centro, temos:

- **AIRO** – Centro Incubador das Caldas da Rainha
- **AIRV** – Incubadora de Empresas da Associação Empresarial da Região de Viseu
- **Associação BLC3** – Plataforma para o Desenvolvimento da Região Interior Centro
- **BIOCANT PARK** – Associação Beira Atlântico Parque

---

<sup>35</sup> Para mais informações consultar: [http://www.incubar.net/pt/rierc\\_info/parceiros](http://www.incubar.net/pt/rierc_info/parceiros)

- **CEC/CIC** – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria
- **CEI** – Centro de Empresas Inovadoras
- **IEFF** – Incubadora de Empresas da Figueira da Foz
- **IEUA** – Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro
- **IDD** – Incubadora D. Dinis
- **INOPOL** – Academia de Empreendedorismo do Politécnico de Coimbra/ Instituto Politécnico de Coimbra
- **INOVPOINT** – Centro de incubação e apoio ao empreendedorismo
- **IPN** – Instituto Pedro Nunes
- **IUPEN** – Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios
- **OPEN** – Associação para Oportunidades Específicas de Negócio
- **Parkurbis** – Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã
- **WRC** – Incubadora de Empresas do Curia Tecnoparque

Destacam-se as seguintes áreas de acolhimento no Concelho de Viseu, relativamente ao setor empresarial local:

- Incubadora de Empresas da AIRV – Associação Empresarial da Região de Viseu<sup>36</sup>
- Incubadora de Empresas do Centro Histórico de Viseu<sup>37</sup>
- EXPOVIS – Promoção e Eventos, Lda.<sup>38</sup>

### **4.3 SETORES DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Na sub-região de Viseu, segundo a Associação de Municípios da Região Dão-Lafões (2014), o setor terciário é o que demonstra maior crescimento, sendo o principal empregador da região e tendo um impacto positivo no que respeita ao emprego.

No setor terciário, destacam-se o comércio e as atividades de educação e de saúde.

---

<sup>36</sup> Para mais informações consultar:

<http://www.airv.pt/index.php/incubacaoempresas/incubadoraempresasairvh>

<sup>37</sup> Para mais informações consultar: <http://www.cm-viseu.pt/index.php/diretorio/historico/incubadora-do-centro-historico-apresentacao-de-candidaturas>

<sup>38</sup> Para mais informações consultar: <http://www.portalarquico.pt/pt-PT/entidades-locais/sector-empresarial-local/expovis--promocao-e-eventos-lda/>

Os serviços, contabilizados de forma “macro”, sem especificação do tipo, são os que mais têm aumentado o seu peso no volume de emprego deste território.

No setor primário, a região dispõe de um vasto leque de produtos agroalimentares exclusivos, com qualidade reconhecida (e, nalguns casos, certificada), que podem ser economicamente valorizados, contribuindo diretamente para a economia local. A Associação de Municípios da Região, apresenta-nos neste setor de desenvolvimento a produção animal, designadamente nas áreas das aves, caprinos e bovinos.

Outro setor também importante e, segundo a mesma Associação e em grande expansão é o do vinho Dão, com Denominação de Origem Controlada (DOC), é considerado uma das principais *land marks* da região, sendo o produto mais (re)conhecido e identificado com a região - para além da importância económica. Da Região Demarcada do Dão (com cerca de 388 mil hectares, sendo que 20 mil são de vinhas), fazem parte os municípios de Aguiar da Beira, Carregal do Sal, Mangualde, Nelas, Penalva do Castelo, Santa Comba Dão, Sátão, Tondela e Viseu (parcialmente), e ainda Arganil, Tábua, Mortágua, Oliveira do Hospital, Fornos de Algodres, Gouveia e Seia.

Relativamente ao sector secundário, este tem vindo a diminuir, principalmente na indústria transformadora. O encerramento de empresas multinacionais (como por exemplo a Johnson, no Concelho de Nelas) justifica, o aumento de desemprego na indústria e reflete-se na deslocalização das grandes empresas que existe neste tipo de territórios para outros.

A construção civil é uma das atividades que representa cerca de 20% do emprego da sub-região, o que é bastante expressivo, no entanto, tem vindo a regredir nos últimos anos.

No sector primário, o volume de emprego diminuiu no período 1995-2000, mas até 2012 houve uma estagnação desse valor.

Segundo a Associação referida anteriormente, o setor do turismo deverá continuar a adotar uma posição de realce na estratégia de desenvolvimento da Região, a valorizar os recursos territoriais específicos com maior potencial de atração turística, nomeadamente os elementos culturais e paisagísticos, os produtos artesanais e a gastronomia, os recursos termais, entre outros, oferecendo uma diversidade turística estruturada e integrada.

A região também é rica em termos de recursos hidrominerais. Para além dos investimentos já efetuados nas estâncias termais, tendo em vista a sua modernização e o aumento da participação, são de considerar o desenvolvimento de ações comuns de valorização e promoção destas estruturas, numa lógica regional.

Nos setores automóvel, metalomecânica e farmacêutica, estes, e, segundo a mesma Associação, atingem um papel de destaque na atual estrutura económica de Dão-Lafões, não só pelas empresas atuais, com uma dimensão e posição relevantes, mas também pelo emprego que geram e pelo conjunto de qualificações/competências que têm permitido fortalecer a Região.

As energias renováveis são outro setor de grande desenvolvimento da região, apresentando para tal condições bastante favoráveis, não só pelas possibilidades de produção (por exemplo a energia eólica, hídrica e solar), mas também pelo facto de estarem instaladas empresas de fabrico da maquinaria necessária àquela exploração.

O setor da floresta e dada a existência de grande mancha florestal na região Dão-Lafões e as oportunidades agregadas a este recurso, poderá vir a alcançar grande importância e valor na estrutura económica da Região. Trata-se de uma área produtiva que se pode espelhar em infinitas atividades, com ligações a muitos outros setores (desde a indústria da pasta de papel até ao turismo, passando pela indústria do carbono), do qual o desenvolvimento deve ser difundido no âmbito da estratégia aconselhada neste desenvolvimento regional.

Segundo a Associação de Municípios da Região Dão-Lafões, a promoção do empreendedorismo, a inovação e a apropriação de conhecimento deverá continuar presente no “interior” do tecido produtivo da região, mas também em iniciativas que possam desenvolver com os estabelecimentos de ensino, nomeadamente, escolas secundárias e profissionais.

#### **4.4 BREVE CARACTERIZAÇÃO ESTATÍSTICA EMPRESARIAL DO CONCELHO DE VISEU**

No Concelho de Viseu entre 2010 e 2013 o número de Empresas não financeiras foi oscilando. Segundo dados disponibilizados pela Pordata<sup>39</sup>, em 2010, o Concelho apresentou um total de 10.418 empresas, verificou-se uma diminuição em 2011, para 10.065 empresas, em 2012 volta a diminuir significativamente para 9.674 e em 2013 verifica-se uma reviravolta apresentando-se este ano como um ano de crescimento,

---

<sup>39</sup> <http://www.pordata.pt/>

passando a existir 10.178 empresas não financeiras no Concelho<sup>40</sup>, como podemos ver na tabela 4.1.

**Tabela 4.1 - Empresas não financeiras**

<b>Total de empresas não financeiras</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
10.418	10.065	9.674	10.178

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Relativamente aos sectores de atividade apresentamos de seguida, desde 2010 a 2013<sup>41</sup>, dados por setor de atividade.

No setor da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca nota-se uma evolução muito grande desde 2010 com 179 empresas, para 864 em 2013. É o setor que mais evoluiu e cresceu no Concelho.

**Tabela 4.2 -Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca**

<b>Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
179	187	179	864

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Relativamente às indústrias extrativas em 2010 encontravam-se em funcionamento 10 e em 2013 apenas 7.

**Tabela 4.3 - Indústrias extrativas**

<b>Indústrias Extrativas</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
10	9	7	7

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

<sup>40</sup> Para além das empresas e dos empresários em nome individual, são também contabilizados os trabalhadores independentes. As unidades empresariais relativas às sociedades gestoras de participações sociais não são consideradas no universo de referência.

<sup>41</sup> Últimos dados disponibilizados no site PORDATA, acedido a 28-02-2016

Quanto às indústrias transformadoras verificamos um decréscimo das mesmas, passando de 506 em 2010, para 458 em 2013.

**Tabela 4.4 -Indústrias transformadoras**

<b>Indústrias Transformadoras</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
506	491	471	458

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Relativamente ao setor energético, em 2010 encontrávamos 3, teve um ligeiro aumento em 2012 para 7, no entanto, em 2013, diminui novamente para 4 empresas.

**Tabela 4.5 - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria, ar frio**

<b>Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria, ar frio</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
3	4	7	4

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Quanto ao setor hídrico, existiu um aumento em uma empresa, de 2010 com 7, para 2013 com 8, mantendo-se este setor estável.

**Tabela 4.6 - Captação, tratamento e distribuição de água (...)**

<b>Captação, tratamento e distribuição de água (...)</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
7	8	8	8

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

No setor da construção, e muito devido à crise financeira que se viveu neste período, verificamos um grande decréscimo de empresas, passando de 1109 em 2010, para 918 em 2013.

**Tabela 4.7- Construção**

<b>Construção</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
1.109	1.026	932	918

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Quanto ao comércio, seja por grosso ou a retalho, também se verifica a tendência do decréscimo, de 2010 a 2013 num total de menos 261 empresas neste setor. Sendo este o setor, mesmo assim, onde se encontram mais empresas.

**Tabela 4.8 - Comércio por grosso e a retalho (...)**

<b>Comércio por grosso e a retalho (...)</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
2.341	2.278	2.172	2.080

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Relativamente ao setor dos transportes e de armazenagem verifica-se uma diminuição, em 2010, com 141, para 128, em 2013.

**Tabela 4.9 - Transporte e armazenagem**

<b>Transporte e armazenagem</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
141	139	138	128

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Na área do alojamento, restauração e equivalentes denota-se uma diminuição de 26 empresas, de 765 em 2010, para 739 em 2013.

**Tabela 4. 10 - Alojamento, restauração e similares**

<b>Alojamento, restauração e similares</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
765	758	749	739

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Na área da informação e comunicação verificou-se uma tendência de aumento gradual ao longo dos anos, passando de 79 em 2010, para 100 em 2013.

**Tabela 4. 11 - Atividade de informação e comunicação**

<b>Atividade de informação e comunicação</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
79	88	98	100

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Quanto às empresas imobiliárias e consequência da diminuição da área da construção, também se verificou um decréscimo nesta área, passando de 191 em 2010, para 184 em 2013.

**Tabela 4. 12 - Atividades imobiliárias**

<b>Atividades imobiliárias</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
191	187	190	184

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

As atividades de consultoria, científicas, técnicas e equivalentes também tiveram a tendência da diminuição, passando de 1268, em 2010, para 1159 em 2013.

**Tabela 4. 13 - Atividades de consultorias, científicas, técnicas e similares**

<b>Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
1.268	1.243	1.189	1.159

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Nas atividades administrativas e serviços de apoio, em 2010 apresentavam 1151 empresas, em 2013 apenas 1037.

**Tabela 4. 14 - Atividades administrativas e de serviços de apoio**

<b>Atividades administrativas e dos serviços de apoio</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
1.151	1.067	1.038	1.037

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Relativamente à área da educação, a tendência também foi de diminuir, passando de 965, em 2010, para 804 em 2013.

**Tabela 4. 15 – Educação**

<b>Educação</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
965	885	812	804

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Na área da saúde verificou-se um ligeiro aumento, de 2010 a 2013 em mais de 28 empresas, passando de 1038 em 2010, para 1066 em 2013.

**Tabela 4. 16 - Atividades de saúde humana e apoio social**

<b>Atividades de saúde humana e apoio social</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
1.038	1.046	1.050	1.066

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Nas atividades artísticas, espectáculos, desportivas e recreativas, mantém-se a tendência da diminuição, no período de 2010 a 2013, passando de 222 para 205 respetivamente.

**Tabela 4. 17 - Atividades artísticas desportivas e recreativas**

<b>Atividades artísticas, desportivas e recreativas</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
222	211	209	205

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Nas outras atividades de serviços, houve também um decréscimo das mesmas, passando de 443 em 2010, para 417 em 2013.

**Tabela 4. 18 - Outras atividades de serviços**

<b>Outras atividades de serviços</b>			
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
443	438	425	417

**Fonte:** Pordata, 28-02-2016

Analisando mais detalhadamente, o Concelho de Viseu, as dez maiores empresas por volume de negócios e segundo dados fornecidos pelo Informa DB ao Jornal de Negócios (2015) abarcam diversificados setores (tabela 4.19), desde as telecomunicações, como a Viatel, apresentando-se esta empresa como a primeira no ranking<sup>42</sup>, com um total de volume de negócios de 120.696.346,56€, com 25 anos de existência e emprega 205 empregados; seguida da Norte Aves, em que o objeto social é a produção e comercialização de aves, apresenta um total de 48.791.463,52€, numa existência de 25 anos e com 86 empregados, de seguida encontra-se a Ascendi, com 474.519.179,59€, com 11 anos de existência e com apenas 3 empregados; em quarto lugar encontra-se a Lubridão, com um volume de negócios de 43.267.265,25€ e trinta anos de existência, emprega 50 pessoas; no meio da tabela encontra-se a Visabeira, com um volume de negócios de 36.264.347,99€, 34 anos de existência e é a empresa que mais pessoas emprega, num total de 425 empregados. Em sexto lugar aparece a empresa Coelho e Dias, comercialização de produtos congelados, com um volume de negócios de 33.498.933,86€, 34 anos de existência e com 137 empregados; em sétimo lugar aparece a Edivisa, com 29.883.949,91€, com 24 anos de existência e emprega atualmente 231 pessoas. Em oitavo lugar encontra-se a JLS – Transportes Internacionais, com 23.156.750,81€ de volume de negócios, 25 anos de existência e 231 empregados, sendo a terceira maior empregadora de Viseu.

Em penúltimo lugar, temos a Beiragás, com 20.449.038,69€ de volume de negócios, com 16 anos e emprega 24 pessoas. Por fim, aparece a Visabeira Pro, com apenas 7 anos de existência, com um volume de negócios de 20.265.150,74€ e é a segunda maior empregadora do Concelho, com 304 empregados.

**Tabela 4. 19 - As 10 maiores empresas por volume de negócios, no Concelho de Viseu**

<b>As 10 Maiores empresas (por volume de negócios) – Concelho de Viseu</b>			
	<b>Volume de negócios (2013)</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>N.º de empregados</b>
<b>1 - Viatel</b>	120.696.346,56 €	25	205

<sup>42</sup> A elaboração do ranking resulta da metodologia de análise das Informa DeB. A informação financeira é baseada no balanço e demonstração de resultados individual e respetivos anexos financeiros publicados e existentes na base de dados da Informa D&B. As empresas foram classificadas em 13 setores, excluindo-se as do financeiro e Administração Pública, assim como as entidades sem empregados e as *off-shores*. São apenas consideradas as empresas que se encontravam ativas até ao ano 2015.

<b>2 - Norte Aves</b>	48.791.463,52 €	25	86
<b>3 - Ascendi</b>	44.549.179,59 €	13	3
<b>4 - Lubridão</b>	43.267.265,25 €	30	50
<b>5 - Visabeira</b>	36.264.347,99 €	34	425
<b>6 - Coelho e Dias</b>	33.498.933,86 €	34	137
<b>7 - Edivisa</b>	29.883.949,91€	24	133
<b>8 - JLS - Transportes Internacionais</b>	23.156.750,81€	25	231
<b>9 - Beiragás</b>	20.449.038,69 €	16	24
<b>10 - Visabeira Pro</b>	20.265.150,74 €	7	304

**Fonte:** Informa D&B

Das dez maiores empresas apresentadas anteriormente, destacam-se a Coelho e Dias e a Visabeira Pro, por ser uma mulher a Presidente destas sociedades, de todas as outras o género masculino predomina, dados recolhidos através do Portal da Justiça/publicações.

Relativamente às exportações, será importante referir também as dez maiores empresas exportadoras do Concelho, conforme demonstra a tabela 4.20.

Nesta área, apresentam-se três empresas geridas por mulheres, sendo elas a Gouveia e Campos, apesar de o Presidente ser um homem, a Administradora é uma mulher, a Ename, em que a Presidente é também uma mulher, ambas com mandato entre 2014 e 2017 e a Pavi-Metal, em que a Administradora tem um mandato de 2015 a 2017, dados recolhidos através do Portal da Justiça/publicações.

**Tabela 4. 20 - As 10 maiores empresas exportadoras no Concelho de Viseu**

<b>10 Maiores empresas exportadoras</b>	<b>Peso das exportações no volume de negócios (%)</b>
<b>1 - Visabeira Pro</b>	67,58
<b>2 - Habidecor</b>	97,84
<b>3 - JLS – Transportes Internacionais</b>	47,20
<b>4 - Gouveia e Campos</b>	96,30
<b>5 - Viatel</b>	6,53

<b>6 - Soima</b>	82,85
<b>7 - Ename</b>	94,05
<b>8 - Pavi-Metal</b>	53,58
<b>9 - Marcovil</b>	57,33
<b>10 - Polsystems</b>	46,48

**Fonte:** Informa D&B

Segundo dados da Informa D&B<sup>43</sup> a empresa que mais exporta é a Visabeira Pro, com 67,58% de peso de exportações no volume de negócios; de seguida apresenta-se a Habidecor, a JLS – Transportes Internacionais, Gouveia e Campos, Viatel, Soima, Ename, Pavi-Metal, Marcovil e Polsystems.

Destaca-se, como já referido a Empresa Ename, por ser Presidente desta sociedade anónima uma mulher, a empresa Gouveia e Campos, por ter uma Administradora como mulher. De todas as outras a representação da empresa cabe ao sexo masculino.

Verificam-se em dois itens empresariais (volume de negócios e exportações), que as maiores empresas, no Concelho de Viseu, são dirigidas e geridas maioritariamente por homens, apesar de na amostra aparecer o género feminino, mas com pouca representatividade.

---

<sup>43</sup> A elaboração do Ranking resulta da metodologia de análise das Informa D&B. A informação financeira é baseada no balanço e demonstração de resultados individual e respetivos anexos financeiros publicados e existentes na base de dados da Informa D&B. As empresas foram classificadas em 13 setores, excluindo-se as do financeiro e administração Pública, assim como as entidades sem empregados e as *off-shores*. São apenas consideradas as empresas que se encontravam ativas até ao ano 2015.

**CAPÍTULO 5**  
**METODOLOGIA**

## **CAPÍTULO 5. METODOLOGIA**

O capítulo 5 tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada neste trabalho de pesquisa. Este estudo tem natureza exploratória e recorre à utilização de uma metodologia qualitativa.

O método qualitativo aplicado é do tipo estudo de caso, dadas as vantagens que apresenta em termos de versatilidade e dinâmica ao procurar compreender fenómenos contemporâneos, através da pesquisa feita, tendo em conta o seu contexto e incidindo sobre um caso real. Esta metodologia consiste na análise intensiva, tanto em amplitude como em profundidade, de uma amostra em particular, selecionada de acordo com um determinado objetivo. Este método tem como finalidade a obtenção de uma compreensão mais alargada do tema em causa, na sua totalidade.

O estudo de caso constitui uma estratégia de investigação utilizada nas Ciências Sociais com bastante regularidade. Podemos afirmar que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” (Yin, 1994), quando o investigador não tem conhecimento e controlo dos acontecimentos reais, ou mesmo quando este é inexistente, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real.

Coutinho (2003) menciona que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006, p. 2), considera que: “É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”.

Este método tem por base a organização flexível e ativa; a estruturação dos discursos; a abordagem simbólica e prospetiva; a geração de hipóteses e economia de tempo. A versatilidade do estudo de caso deve-se à possibilidade de combinar variadas técnicas de recolha de dados, de carácter qualitativo e quantitativo, e à hipótese de admitir dados ou pormenores que surjam durante o estudo. Os dois tipos de técnicas podem ser combinados e analisados pelo investigador de uma forma interpretativa (Cousin, 2005) e o presente

estudo de caso foi realizado nestes pressupostos, por se tratar de um fenómeno dinâmico que carece de uma análise de várias perspetivas.

Neste método, recorreu-se à técnica da análise documental e da entrevista a empresas da região de Viseu, onde a gerência e/ou direção é constituída por mulheres, indo assim ao encontro dos objetivos desta dissertação. Recolheram-se vários casos, enquadrando-se assim esta pesquisa no modelo de estudo de caso múltiplos.

Para a realização deste estudo foi inicialmente elaborado um roteiro semiestruturado de entrevista baseado na revisão de literatura, visando a obtenção de informações a partir do ponto de vista das entrevistadas. Esta abordagem permite ao pesquisador excluir ou incluir questões ou ainda efetuar alterações na ordem das questões em virtude das respostas obtidas.

A secção seguinte desenvolve e apresenta este instrumento de modo mais detalhado.

## **5.1 INSTRUMENTO UTILIZADO**

Com o propósito de recolher os dados sobre a problemática em estudo, recorreu-se ao uso da entrevista.

A entrevista é uma das principais ferramentas para obter informação (Hawryszkiewydz, 1994). Uma entrevista é uma conversação direta com um objetivo específico, que utiliza o padrão pergunta-resposta e é particularmente adequada para obter (Kendall e Kendall, 1992):

- Opiniões: A procura de opiniões (em vez de factos) pode revelar problemas críticos escondidos;
- Impressões gerais sobre o sistema atual: é útil para compreender a cultura da organização;
- Objetivos pessoais e organizacionais: as entrevistas são o meio por excelência para materializar os objetivos;
- Procedimentos ou processos informais.

As entrevistas aplicadas foram do tipo semiestruturado presencial (recorrendo à gravação áudio com um rádio gravador) tendo sido realizada uma entrevista por empresa, à Gerente, Presidente e/ou Vogal da empresa.

A entrevista aplicada às empresas selecionadas, do Concelho de Viseu inclui a recolha de dados descritivos pessoais, comportamentais e organizacionais, organizados nas seguintes vertentes (vide guião no anexo 1):

- O seu percurso de vida pessoal, educacional e profissional;
- A motivação das mulheres para empreender;
- As consequências dessa escolha;
- As dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras;
- As características pessoais necessárias para se ser empreendedora;
- As razões/motivos que determinam o empreendedorismo feminino no Concelho de Viseu;
- As diferenças e similaridades entre as empresas apenas criadas por mulheres e empresas mistas (mulheres e homens na constituição de empresa).

Antes da entrevista, foi efetuada uma breve contextualização do estudo e solicitação de autorização para gravação da mesma.

As entrevistas duraram entre vinte minutos e uma hora, o contacto inicial foi realizado através de ligações telefónicas e mensagens de correio eletrónico, posteriormente foi realizado o agendamento para a entrevista.

Os instrumentos utilizados salvaguardam o princípio da confidencialidade e do anonimato da informação recolhida.

## **5.2 SELEÇÃO DAS EMPRESAS DO ESTUDO**

A seleção das empresas do estudo não foi um processo fácil, uma vez que a existência de milhares de empresas na região de Viseu não facilitou a tarefa de saber qual delas é ou não gerida/administrada por mulheres.

Assim, começou-se por efetuar uma pesquisa em termos gerais da existência de empresas na região de Viseu através da internet, site do Pordata e das Publicações do Ministério da Justiça. Após a identificação das empresas com mulheres na gestão, foram analisadas essas empresas mais em pormenor, considerando o ano de constituição, morada da sede, descrição do objeto social, capital social, setor de atividade/Código da Atividade Económica (CAE), e duração (anos) em que uma mulher assumia a Gerência/Direção.

Após esta análise preliminar, algumas empresas foram escolhidas tendo essa seleção final sido baseada em alguns critérios, nomeadamente:

- Acessibilidade - encontrar empreendedoras que aceitassem participar na pesquisa (fator validado após um primeiro contacto com a empresa);
- Objeto social tipicamente masculino - atividades direcionadas para homens, nomeadamente construção civil, mecânica, engenharias, combustíveis;
- Empresas que observassem os requisitos de terem mulheres como fundadoras, atuais proprietárias e ou administradoras, gerentes;
- Empresas em que a mulher é responsável pela sua gestão;
- Uma duração de gerência/mandato de pelo menos 1 ano;

Com estes critérios selecionaram-se vinte e duas empresas. Porém, dez empresas à posteriori não mostraram disponibilidade em colaborar na entrevista alegando indisponibilidade de tempo ou mesmo por não termos recebido resposta, assim considerámos doze casos de estudo.

A informação recolhida foi alvo da análise de conteúdo, “enquanto técnica de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977, p. 38) ainda que não se tenha recorrido para esse efeito a nenhum método informático de análise de conteúdo, procedeu-se à análise com base na metodologia de casos múltiplos, seguindo um processo que permitiu a triangulação dos dados recolhidos.

### **5.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO, QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES**

De forma a caracterizar o empreendedorismo feminino na região de Viseu houve a necessidade de recolher dados junto do Município, Associações Empresariais existentes na região e da consulta à internet do registo das empresas. Posteriormente foram construídas e aplicadas as entrevistas, de acordo com as dimensões de análise do estudo a explorar. As entrevistas foram gravadas, transcritas e sujeitas à análise de conteúdo, com a devida autorização das entrevistadas.

Como fonte adicional de recolha de dados, foi usada a observação direta, considerada fundamental num estudo de caso qualitativo. Na observação direta, procuram-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (Godoy, 2007, p. 133). As provas observacionais

são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado (Yin, 2001, p. 115). O que foi observado e analisado neste estudo de caso foram: o percurso de vida, a nível pessoal, educacional e profissional, as motivações e razões para empreender, as dificuldades sentidas, as características que devem ter enquanto empreendedoras e outras ações relevantes para a compreensão do fenómeno estudado.

Após a descrição e a análise individual de cada caso, foi realizada a *cross-case analysis*. De acordo com Eisenhardt (1989), esta técnica de análise procura descobrir padrões entre os casos, possibilitando que sejam enfatizadas as semelhanças e diferenças entre os mesmos, bem como, comparar os resultados obtidos com os estudos apresentados na revisão teórica. A descrição individual dos casos será apresentada neste estudo, salvaguardando que a riqueza dos depoimentos e a dificuldade da sua redução e transcrição poderá levar à perda de algum conteúdo (o anexo 2 apresenta as transcrições efetuadas das entrevistas recolhidas em formato áudio).

Para a realização das entrevistas foi elaborado um guião baseado na questão de investigação a que este estudo se propõe responder: Qual o perfil empreendedor e as características de gestão das mulheres empreendedoras no Concelho de Viseu? Esta questão desenvolveu-se com base na literatura referenciada ao longo do capítulo I.

Para que seja possível a realização do estudo sobre Empreendedorismo Feminino apresentamos a seguinte questão geral de investigação:

- ***Qual o perfil empreendedor e as características de gestão das mulheres empreendedoras no Concelho de Viseu?***

A qual se pode articular em duas questões que se ligam com os objetivos desta investigação:

- ***Qual o perfil empreendedor de gestão das mulheres empreendedoras no Concelho de Viseu?***
- ***Quais as características de gestão das mulheres empreendedoras no Concelho de Viseu?***

Assumindo, segundo a teoria, que a formação académica, a experiência profissional, o capital social são indicadores de empreendedorismo, colocam-se, para validação, as seguintes hipóteses:

- **H1:** O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pelo seu percurso profissional;
- **H2:** O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pela sua formação académica;
- **H3:** O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pela sua estrutura familiar.
- **H4:** O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pelo seu perfil psicológico;
- **H5:** O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pelo capital social;

O anexo 3 apresenta a relação entre as hipóteses desta investigação com as questões da entrevista.

O capítulo seguinte procederá à análise de dados e à validação das hipóteses.

**CAPÍTULO 6**  
**APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

## **CAPÍTULO 6. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo iremos fazer referência à apresentação da escolha dos casos de estudo (multicasos), à formulação das proposições do estudo que derivaram da revisão de literatura, apresentação do perfil das entrevistadas e caracterização das empresas e análise dos resultados obtidos.

Em anexo irão ser apresentadas as descrições dos casos, de forma mais detalhada, assim como um resumo descritivo da caracterização das entrevistadas e das empresas escolhidas.

### **6.1 ESTUDO MULTICASOS E ENTREVISTA EXPLORATÓRIA**

Para este estudo foram entrevistadas doze mulheres Gerentes, Administradoras e/ou Vogais de empresas com sede no Concelho de Viseu atendendo aos critérios de seleção explanados na metodologia. O objeto social das empresas foi o mais variado possível de entre as áreas mais tipicamente masculinas, tendo sido dividido entre construção civil, venda de combustíveis, contabilidade e informática.

A coleta de dados, através de entrevistas, proporcionou a recolha de informação relevante para a pesquisa.

É, no entanto, importante manifestar a forma da participação das mulheres entrevistadas que foi extraordinariamente colaborativa. Não só responderam às questões da entrevista, como também completaram as respostas com outros aspetos bastantes pertinentes para as conclusões e desenvolvimento do estudo. Nenhuma das entrevistadas demonstrou exigências quanto à preservação da sua identidade ou dados da empresa, não sendo assim necessário identificá-las com nome fictício.

Os resultados obtidos resultaram em oito categorias de análise, de forma que as mesmas contribuíram para uma melhor compreensão e perceção do objetivo de estudo. Assim, as oito categorias foram divididas em: percurso profissional; formação académica; estilo de gestão e estrutura familiar; motivações para empreender e planeamento de um negócio; estilo de gestão e o seu percurso psicológico (caraterísticas necessárias numa empreendedora); diferenças e similaridades entre empresas femininas e empresas mistas; estilo de gestão e o capital social e por fim projetos futuros a concretizar.

Conciliando os conhecimentos que foram adquiridos na fundamentação teórica e de modo a dar um significado mais amplo às respostas que foram obtidas com as entrevistas, fez-se a transcrição de todos os dados coletados (anexo 2).

## **6.2 FORMULAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES**

Esta secção apresenta as proposições. As mesmas foram formuladas com base na revisão de literatura anteriormente apresentada e organizam-se em seis temas: experiência profissional, formação académica, relação trabalho e vida familiar, perfil psicológico, características de uma empreendedora e capital social:

*P1 - A experiência profissional anterior influencia positivamente a decisão de constituir uma empresa.*

*P2 - A formação académica influencia positivamente a decisão de abrir um negócio.*

*P3 - A empresa familiar influencia positivamente o estilo de gestão das empreendedoras.*

*P4 - A atividade profissional influencia a vida familiar.*

*P5 - A família e os amigos influenciaram positivamente a decisão de se tornar empresária*

*P6 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras é positivamente influenciado pelo seu perfil psicológico.*

*P7 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras é positivamente influenciado pelo capital social.*

## **6.3 APRESENTAÇÃO DO PERFIL DAS ENTREVISTADAS E DAS EMPRESAS**

Neste ponto iremos apresentar de forma resumida os perfil/caraterísticas das empresárias e das respetivas empresas, apresentar as proposições do estudo e validá-las com base na análise de conteúdo das entrevistas.

### **6.3.1 Análise do perfil das entrevistadas**

De entre as doze entrevistadas, podemos concluir que a maioria tem idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, são casadas e têm em média 2 filhos. Relativamente às

habilitações académicas, a maioria possui licenciatura na área da Gestão ou Contabilidade e Administração e desempenham o cargo de Gerente na empresa.

Quanto a algum dia terem pensado em serem empresárias a maioria respondeu que não, e os principais fatores que as levaram a empreender foi a família, quer através da sucessão da empresa quer através do marido por via do casamento, tendo sido de certo modo uma casualidade.

As entrevistadas referem que o lado positivo de serem empresárias as levou a terem: realização pessoal, reconhecimento; crescimento; espírito aberto a novas dinâmicas; horários facilitados/desafogados; reconhecimento dos clientes; ter o que quer (bens materiais); horários flexíveis; sucesso; estabilidade financeira; nível de vida médio melhor, um salário maior, usufruir de determinadas coisas como: viagens, carro melhor; volume de trabalho diferente dos colaboradores; a ser a única imobiliária promotora de um banco, o que enriquece o leque de clientes.

Relativamente ao lado negativo referiram: preocupação em termos financeiros, risco do investimento, compromisso relativo aos pagamentos dos clientes, dos fornecedores, dos empregados; sem férias quando querem (não ter férias ao mesmo tempo que os filhos); sem horário, (que também é positivo por serem flexíveis) e sem fim de semanas, feriados; muito trabalho; responsabilidade; equipa só de homens e às vezes não a levam a sério; não saber se as decisões são as mais acertadas; ter de se trabalhar em casa; lidar com os recursos humanos, muitas pessoas e todas diferentes; sacrifício familiar; angariação de novos clientes (vendas, arrendamentos...) e os *freelancers* que destabilizam e denigrem a imagem do negócio.

Sobre as características que uma mulher deve ter para ser uma empreendedora de sucesso surgiram as seguintes: persistente; trabalhadora, humilde; séria; ter muita vontade e muita entrega ao negócio; sacrifício; empenho; determinada; ter espírito de líder; ser prática; ser dedicada; ter calma e paciência na evolução do negócio; ter discernimento no que se está a fazer; ter os pés bem assentes na terra; ser firme, mas não dura; “Ter jogo de cintura”; ser flexível; dar o exemplo aos funcionários; responsável; saber o que está a fazer; dinâmica; ter sentido crítico e justo; saber filtrar as várias situações com que se depara; ter propensão ao risco; paixão pelo que faz; ser organizada; disciplinada; ter consciência dos obstáculos que surgem sempre; ser audaz para ultrapassar os obstáculos que surgem.

Segundo Machado *et al.*, (2003), a mulher empreendedora combina características masculinas (iniciativa, coragem, determinação) com características femininas (cooperação, intuição, sensibilidade). Isso ocorre porque as mulheres, de modo geral, tem uma tendência para lidar com a multiplicidade de papéis desempenhados no ambiente familiar e profissional, além da habilidade para encontrar soluções criativas para as situações imprevistas, mesmo com a sobrecarga de atividade em família, (Stolcke, 1980).

Para alguns autores, existem características idênticas entre homens e mulheres, embora as mulheres revelem possuir características específicas como sensibilidade, versatilidade, flexibilidade, intuição, cooperação, atenção aos detalhes, deixar-se levar pela intuição, (Sina, 2005).

Relativamente aos conselhos que dariam a outra mulher que pretendesse abrir um negócio as respostas foram diversas: ver e analisar primeiro o ramo de atividade, a região/ fazer um estudo de mercado e só depois avançar; ter uma estrutura de custos baixa; força, determinação, coragem, calma e segurança no que está a fazer; força de vontade, muita ponderação, dedicação e dar um passo de cada vez; trabalhar muito, aparecerão obstáculos que deverão ser ultrapassados através do sacrifício e deve acreditar-se sempre no projeto; ter cuidado com certos clientes; ser cautelosa, muito atenta a todas as contingências e ter sentido de risco; rigor desde o início; ter experiência no ramo que vai abrir, só assim consegue ter noção do que é necessário.

Quanto às motivações que levaram estas mulheres a criar o próprio negócio, as duas motivações mais assinaladas foram a família e o querer saber mais, ambas com três respostas. No entanto, houve mais motivações que foram mencionadas, nomeadamente: o crescimento e o desafio a nível profissional, o desenvolvimento de novas competências, imposição familiar, regresso a Portugal, convicção no negócio, estar disponível/desempregada e a empresa onde trabalhava estar com problemas financeiros.

Dinis e Helms (2000), com base numa pesquisa qualitativa concluem que as principais motivações que levam as mulheres Portuguesas a empreender são as motivações por necessidade nomeadamente, necessidades do foro financeiro e o facto de algumas delas se sentirem discriminadas no seu local de trabalho.

Para Greene *et al.*, (2007) as motivações essenciais das mulheres são bastante semelhantes às dos homens, sendo essencialmente fatores económicos, perceção de oportunidades de mercado, independência, autorrealização e insatisfação com o emprego.

Relativamente às motivações que levaram as mulheres entrevistadas a criar o próprio negócio, as duas motivações mais assinaladas foram a Família e o Querer saber mais – ambas com 3 entrevistadas a responderem.

Em 2014, a pesquisa GEM confirmou novamente que os motivos para a criação da atividade empresarial: em todas as regiões em que se debruçou o Relatório, as mulheres começaram um negócio mais por necessidade do que os homens.

O que no caso deste estudo pode ser entendido como uma situação tanto de oportunidade como de necessidade.

Os fatores que as influenciaram a tornarem-se empreendedoras foram: o “sentido para o negócio”, não gostar do que fazia, a sucessão familiar da empresa, a estabilidade já conseguida da empresa em termos de clientes e fornecedores, a vida familiar e apoio e suporte ao marido, as “coisas” foram acontecendo, a ideia surgiu, o espírito de cada um, a maturidade, o desenvolver a ideia de negócio. E tudo levou ao empreendedorismo, a ambição, o salário maior, o crescimento profissional e pessoal, a ambição e o conhecimento na área.

Estes fatores estiveram muito interligados com acontecimentos que as levaram a iniciar o negócio como a situação familiar, a não realização pessoal e a insatisfação profissional, o convite por parte dos já existentes administradores e o despedimento.

A experiência de criação do próprio negócio para estas empresárias de uma forma geral correu bem, foi fácil, conseguiram articular o que pretendiam com a área de negócio, conseguiram ultrapassar as burocracias necessárias para a constituição da empresa. No entanto, para algumas como a empresa já existia, fizeram somente algumas alterações: contratação de pessoas mais jovens e alteração de horários.

Relativamente aos principais constrangimentos que na opinião das entrevistadas afetaram e ainda afetam a criação do próprio emprego (e o desenvolvimento do empreendedorismo) no público feminino em Viseu, são as dificuldades financeiras, o acesso ao capital social e as burocracias ainda existentes quanto a licenciamentos; as dificuldades de não terem conhecimento da área de negócio, a falta de formação base na área do empreendedorismo; as mulheres ainda terem interiorizado que certas tarefas só elas podem fazer; as próprias mulheres serem muito picuinhas e muitas vezes pensarem que este negócio/área não se coaduna com o género feminino.

Quanto a projetos futuros que têm e/ou gostariam de ainda concretizar, as respostas foram diversas: expandir o negócio a outras áreas e/ou investir numa nova área; manter a empresa familiar com as devidas condições; dedicar-se à sua área de formação; manter a empresa estável; continuar com a formação e aprendizagem; melhorar as áreas da empresa; trabalhar de uma forma mais próxima com crianças carenciadas - projeto a desenvolver e ajudar algumas instituições de solidariedade.

A tabela 6.1 e o anexo 4 mostram o perfil e as características das empreendedoras entrevistadas para este estudo.

**Tabela 6.1 - Perfil das entrevistadas**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>
<b>Idade</b>	
<b>28 – 40 anos</b>	<b>3</b>
<b>41 – 50 anos</b>	<b>8</b>
<b>51 – 55 anos</b>	<b>1</b>
<b>Estado civil</b>	
<b>Casada / União de facto</b>	<b>11</b>
<b>Solteira</b>	<b>1</b>
<b>Filhos</b>	
<b>Não tem</b>	<b>1</b>
<b>1 filho</b>	<b>3</b>
<b>2 filhos</b>	<b>7</b>
<b>3 filhos</b>	<b>1</b>
<b>Escolaridade (habilitações académicas)</b>	
<b>9.º ano</b>	<b>1</b>
<b>10.º ano</b>	<b>1</b>
<b>12.º ano</b>	<b>2</b>
<b>Licenciatura</b>	<b>8</b>
<b>Área de Formação</b>	
<b>Gestão</b>	<b>3</b>
<b>Contabilidade e Administração</b>	<b>3</b>
<b>Marketing</b>	<b>1</b>
<b>Veterinária e Zootécnica</b>	<b>1</b>
<b>Educação Especial</b>	<b>1</b>
<b>Economia</b>	<b>1</b>
<b>Análise Biológica</b>	<b>1</b>

<b>Sem área de formação</b>	<b>1</b>
<b>Cargo na empresa</b>	
<b>Gerente</b>	<b>7</b>
<b>Vogal</b>	<b>3</b>
<b>Administradora</b>	<b>1</b>
<b>Presidente</b>	<b>1</b>
<b>Anos de empresária</b>	
<b>1 a 3 anos</b>	<b>3</b>
<b>4 a 10 anos</b>	<b>6</b>
<b>11 a 16 anos</b>	<b>3</b>
<b>Pensou ser empresária</b>	
<b>Sim</b>	<b>3</b>
<b>Não</b>	<b>9</b>
<b>Fatores que determinaram ser empresária</b>	
<b>Oportunidade de vida/ Ambição de negócio próprio</b>	<b>2</b>
<b>Família (marido, sucessão familiar)</b>	<b>6</b>
<b>Desemprego/problemas financeiros da empresa onde estava / Experiência na área</b>	<b>2</b>
<b>Regresso a Viseu</b>	<b>2</b>
<b>Convite e evolução da carreira</b>	<b>1</b>

**Fonte:** Elaboração própria

### **6.3.2 Análise do perfil das empresas**

Das doze empresas escolhidas podemos concluir que a maioria são empresas do tipo jurídico Unipessoal Limitada. A mais antiga foi constituída em 1978 e a mais recente em 2012. O número de empregados varia, mas a maioria situa-se entre os 1 e 20 empregados, sendo assim pequenas empresas. O capital social das empresas situa-se, na sua maioria entre os cinco e os trinta e cinco mil euros. O setor de atividade que predomina é o da construção civil, da mediação imobiliária e dos postos de combustíveis.

A tabela 6.2 e o anexo 5 descrevem as empresas selecionadas para o estudo.

**Tabela 6.2 - Perfil das empresas seleccionadas**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>
<b>Tipo de sociedade</b>	
<b>Sociedade unipessoal por quotas</b>	<b>4</b>
<b>Sociedade por quotas</b>	<b>3</b>
<b>Sociedade Anónima</b>	<b>5</b>
<b>Anos da constituição</b>	
<b>1978 - 1991</b>	<b>3</b>
<b>1992 - 2005</b>	<b>3</b>
<b>2006 - 2012</b>	<b>6</b>
<b>Número de funcionários</b>	
<b>1 - 20</b>	<b>7</b>
<b>21 - 65</b>	<b>2</b>
<b>66 - 100</b>	<b>2</b>
<b>101 - 230</b>	<b>1</b>
<b>Capital social</b>	
<b>5.000,00€ - 35.000,00€</b>	<b>6</b>
<b>36.000,00€ - 50.000,00€</b>	<b>2</b>
<b>51.000,00€ - 750.000,00€</b>	<b>2</b>
<b>751.000,00€ - 32.500.000,00€</b>	<b>2</b>
<b>Atividade principal - objeto social</b>	
<b>Construção civil e obras públicas</b>	<b>3</b>
<b>Atividades de mediação mobiliária</b>	<b>2</b>
<b>Posto e venda de Combustíveis</b>	<b>2</b>
<b>Comércio de artigos de canalização, aquecimento, refrigeração</b>	<b>1</b>
<b>Limpezas ecológicas em esgotos</b>	<b>1</b>
<b>Comércio de equipamentos informáticos</b>	<b>1</b>
<b>Produtos agro - pecuários e medicamentos veterinários</b>	<b>1</b>
<b>Comércio de ouro, prata e relógios</b>	<b>1</b>

<b>Serviços de contabilidade</b>	<b>1</b>
<b>Vestuário</b>	<b>1</b>
<b>Atividades de empreendimentos de animação turística</b>	<b>1</b>

**Fonte:** Elaboração própria

## **6.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste ponto iremos debruçar-nos sobre a apresentação e discussão dos resultados e validação das proposições propostas. No anexo 6 encontra-se de forma esquematizada esta apresentação.

Relativamente à *Proposição 1 - A experiência profissional anterior influencia positivamente a decisão de constituir uma empresa*, todas as entrevistadas tiveram experiência profissional noutras áreas antes da abertura e ou entrada para a empresa que gerem, no entanto, a maioria responde que essa experiência não influenciou a abertura do negócio (ver anexo 6 proposição 1). Contradizendo o que Machado, *et al.*, (2003) e Cramer *et al.*, (2008) afirmaram, a experiência profissional anterior influencia na escolha do ramo de atividade do novo negócio. Porém, pareceu-nos que neste caso a decisão é mais influenciada por outros fatores nomeadamente a família. Esta proposição é conclusiva.

A experiência profissional é vista como catalisadora do sucesso das iniciativas socialmente empreendedoras (Sharir e Lerner, 2006). Do mesmo modo, a experiência em gestão é apontada como capaz de aumentar a probabilidade de um indivíduo vir a ser um empreendedor social (Van Ryzin, *et al.*, 2009).

O conhecimento e a experiência prévia do indivíduo parecem contribuir para o reconhecimento, identificação e exploração da oportunidade social (Burg e Romme, 2014).

*A Proposição 2 - A formação académica influencia positivamente a abertura do negócio.*

Através das respostas das entrevistadas pode concluir-se que a formação académica não influenciou na abertura do negócio. Apenas três, das doze entrevistadas estão no ramo para qual a habilitação académica lhes abriu as portas de negócio, (Contabilidade e Gestão) (ver anexo 6, proposição 2).

Hatten e Ruhland (1995) sugerem que potencializar o empreendedorismo durante o processo de educação pode ser útil na produção de mais empreendedores de sucesso.

Para Souza (2001), algumas atividades desenvolvidas no âmbito da universidade contribuem positivamente para a formação empreendedora, entre as quais o autor destaca a realização de seminários com empresários de sucesso e a análise de estudo de casos em sala de aula. Vianna (2004) propôs um estudo quantitativo não-experimental comparando o perfil empreendedor dos alunos do primeiro semestre com os do último semestre do Curso de Administração de Empresas. Nesse estudo, não ficaram evidenciadas as contribuições da instituição para a formação empreendedora dos seus alunos.

A preparação para empreender é essencial, pois o insucesso torna-se possível caso o empreendedor não tenha conhecimentos de base suficientes para administrar o seu negócio, e na realidade o ensino concentra-se na preparação para gerir os negócios de outras empresas (Saes e Pita, 2007).

Esta vertente de que cada indivíduo deve ser responsável pelo seu próprio emprego reforça a opinião de Dermol (2010), que defende a aprendizagem do empreendedorismo no ensino superior como primordial para estimular os estudantes a desenvolver o seu comportamento empresarial ou mesmo as suas intenções empreendedoras, escolhendo seguir o autoemprego. Justifica-se assim o papel crucial da universidade no fomento de uma mentalidade empreendedora e do espírito crítico defendido por Moreira (2011), para que, através da formação de empreendedores, se garantam a adaptação à nova dinâmica económica e às taxas de sobrevivência e de crescimento dos novos negócios.

Em termos de área de formação, Lehner (2011), comprova, no caso austríaco, que a maioria dos empreendedores sociais tem formação na área empresarial, seguida de indivíduos que provêm de áreas técnicas e das ciências sociais. Em Portugal, Ferreira (2005), avança que os empreendedores sociais apresentam uma pluralidade de áreas de formação. Nga e Shamuganathan (2010), por sua vez, destacam a importância da formação na área da Gestão, enquanto facilitador do desenvolvimento de traços críticos de personalidade favoráveis ao empreendedorismo social.

Desta forma, torna-se necessário que o sistema de ensino destaque cada vez mais o peso do empreendedorismo na dinamização da economia e na criação de novas fileiras de atividade (Santos e Caseiro, 2012). Além disso, as próprias transformações no mercado de trabalho constituem um desafio para o empreendedorismo.

No entanto, neste estudo de caso a maioria das entrevistadas nega estas afirmações, uma vez que só três entrevistadas estão na área acadêmica escolhida. Esta proposição não pode ser aceite ou rejeitada é inconclusiva.

Quanto à ***Proposição 3 - A empresa familiar influencia positivamente o estilo de gestão das empreendedoras***, a maioria das mulheres iniciaram o seu próprio negócio, apenas três entrevistadas asseguraram a sucessão da empresa familiar (ver anexo 6, proposição 3).

Pesquisas na área têm demonstrado que a existência na família de pessoas que possuem negócios por conta própria, em particular a atividade exercida pelo pai e pela mãe, é considerada chave na opção pelo negócio próprio (Matthews; Moser, 1996).

Muitos autores têm mostrado que as pessoas apresentam mais oportunidades de se tornarem empreendedoras se houver um modelo na família ou no seu meio (Filion, 1999).

Especialistas em educação, pedagogos e psicólogos têm afirmado que a melhor atitude dos pais é serem incentivadores dos planos dos seus filhos. Pais observadores tendem a desbastar as iniciativas e os próprios sonhos dos seus filhos (Garcia, 2001). É em relação a esses projetos, idealizados ainda na infância, que poderemos encontrar mais pessoas com perfil e características empreendedoras na fase adulta. Apostar na educação infantil, e nesse caso relacionada ao meio familiar, é também apostar no futuro desse indivíduo no desenvolvimento da sociedade.

As empresas familiares nascem a partir da aspiração de apenas um membro da família ou de uma vontade em conjunto de empreender. Essas empresas caracterizam-se por possuir laços de convívio e valores em comum, que disseminam o sucesso ou o fracasso da organização. Lodi (1993) opina como sendo uma empresa familiar aquela em que um membro ou mais de uma mesma família administra a gestão. Adachi (2006, p.18) afirma que empresa familiar é aquela que uma ou poucas famílias fazem parte da gestão e detém o poder de decisão de uma empresa.

O desejo daqueles que iniciam um negócio tendo como sócios membros da família é que a gestão prospere pelas próximas gerações, assim como classificado por Oliveira (1999), a empresa familiar é entendida como sendo aquela que cede o poder de decisão de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Para Tondo (2008), o processo sucessório acontece de forma natural em todas as organizações, ocorrendo a qualquer momento e está relacionado com o envelhecimento, a doença ou morte dos gestores, sendo estas lideranças carecidas de serem substituídas.

Assim sendo, a prosperidade de uma empresa familiar está interligada com o empreendedorismo transgeracional. Habbershon, Nordqvist e Zellweger (2010), definiram com base nos seus estudos que a eficiência transgeracional é medida pela possibilidade de sucesso transgeracional da família que empreende.

Garcia (2001) e Murrauy (1973) destacam intensamente a influência da família neste processo, o que não foi confirmado nesta pesquisa, somente três entrevistadas das doze estão ligadas ao negócio através da sucessão familiar ainda que muitas tenham aberto a empresa com familiares havendo por essa forma a influência da família.

***A Proposição 4 - A atividade profissional influencia positivamente a vida familiar*** permite verificar que a maioria das entrevistadas responderam que conseguem (conseguiram) conciliar (de uma forma ou de outra) a vida familiar e profissional (ver anexo 6, proposição 4). Este conflito entre o trabalho e a família pode ser explicado pela representação que a sociedade tem das mulheres já que, segundo Amâncio (1992, p. 20), “a representação do feminino define um ser contextualizado no espaço privado da família e dos sentimentos, enquanto que o masculino é representado como um ser universal”.

Bartolomé e Evans (2001) afirmam que o trabalho também pode interferir na vida pessoal. Demonstram ainda, que para que haja uma vida pessoal saudável é necessário que o indivíduo consiga administrar as dificuldades do trabalho.

Realmente, o facto de existirem muitas mulheres com um trabalho duplicado, familiar (doméstico) e profissional, decorre essencialmente da intenção que têm de não abandonarem os seus empregos sem terem de abdicar dos filhos, conduzindo-as muitas vezes a um sentimento de culpa (Torres, 2004), motivado muitas vezes, do que para homens e mulheres está socialmente primeiro.

O conflito na relação trabalho-família verifica-se sobretudo em países onde existe uma forte e tradicional divisão sexual do trabalho doméstico (Crompton e Lyonette, 2006), consequência do tempo que homens e mulheres dispensam para a realização de tarefas domésticas e para o cuidado com os filhos.

Segundo Greene *et al.*, (2007), muitas mulheres, com a criação do próprio emprego, acreditam alcançar maior independência e autonomia a nível da tomada de decisões, maior flexibilidade de horários e maior disponibilidade, e assim gerir de forma mais ágil as responsabilidades profissionais e familiares. Esta contingência de harmonização trabalho-família é uma das razões mais recorrentes para uma pessoa criar o seu negócio, importante e comum aos dois géneros, porém, no caso das mulheres, torna-se ainda mais necessário e imprescindível.

Embora se tenham desenvolvido políticas que incentivam os homens a assumir uma maior parcela do trabalho doméstico e a cuidar da família (Crompton e Lyonette, 2006) e existam estudos de Maciel *et al.*, (2008), que constata que os homens estão a dedicar mais tempo ao cuidado com os filhos, referindo-se mesmo à igual capacidade para educar os filhos tão bem como as mães, Saraceno (2004), constata que ainda existe uma eloquente dificuldade em encarar o facto de que os homens que trabalham também têm responsabilidades familiares.

Também, Santos (2011), refere a necessidade de se alterar o pressuposto de que as questões familiares e de cuidados à família estão apenas relacionadas com as mulheres e não com os homens, correndo-se o risco, caso tal não aconteça, de se reforçar a divisão do trabalho entre mulheres e homens, não só no que se refere ao trabalho familiar como ao trabalho nas empresas.

Mesmo que o trabalho exija tempo e esforço, compromisso e criatividade, a maioria das empreendedoras em questão (10 responderam que sim), reconhecem que conseguem gerir a vida profissional com a pessoal sendo conclusiva esta proposição.

***A Proposição 5 - A família e os amigos influenciaram positivamente a decisão de se tornar empresária*** permite verificar que a maioria das mulheres respondeu que os familiares (pais, marido, sogros) influenciaram e apoiaram a abertura do negócio. As empresas constituídas são na maioria do tipo unipessoal, onde predomina o único sócio (elas). No entanto, verifica-se que ao existirem mais que um sócio os outros elementos são familiares, sem serem marido (ver anexo 6, proposição 5).

No geral, a motivação principal para o alcance do sucesso prende-se principalmente com o apoio que existe por parte da família e dos amigos.

Para Shapero e Sokol (1982) e Young (1971), um dos aspectos importantes para estimular o comportamento empreendedor e alavancar negócios está justamente relacionado com o núcleo familiar, ou seja, a experiência de semelhantes atuando como modelos e referências. Para Filion (1991 apud Souza, 2001), o meio social, ou seja, a família, a escola, os amigos com os quais a pessoa convive contribuem para a formação do seu autoconceito, um dos fatores fundamentais do processo visionário.

Baughn *et al.*, (2006), também analisaram a influência do capital social, este é entendido como o suporte de familiares e amigos.

Chlosta, Patzelt, Klein e Dormann (2012), investigam, à luz da teoria da aprendizagem social, a influência do papel do modelo dos pais sobre a predisposição para o empreendedorismo econômico. Os autores indicam que o crescimento (e a exposição) em famílias com passado empreendedor oferece às crianças a oportunidade para aprenderem com a iniciativa dos pais, influenciando as suas atitudes e os seus valores. Através da observação das ações dos seus pais, os sujeitos aprendem, conhecem e transformam a informação retida em códigos internos, que configuram um modelo mental e influenciam a sua política de tomada de decisões (escolha ocupacional inclusivé). Apesar dos resultados obtidos, os autores do estudo alertam para a discrepância de resultados encontrada na literatura dado que alguns estudos não encontram suporte empírico para a influência do contexto familiar sobre o empreendedorismo. Para explorar esta situação inconclusiva, Chlosta *et al.*, (2012), moderam a relação entre estas duas variáveis (contexto familiar e empreendedorismo) através dos traços de personalidade do indivíduo, especificamente por recurso à dimensão abertura à experiência. Os resultados sugerem que indivíduos com um maior nível de abertura são mais propensos para aprender com as pessoas fora do seu contexto familiar e, como tal, para seguir percursos diferentes dos pais. Pelo contrário, indivíduos com baixa abertura tendem a focar-se naquilo que conhecem, atribuindo uma baixa atenção aos estímulos externos ao contexto familiar. De um modo diferente, Laspita *et al.*, (2012), constata que a influência dos pais difere em função da idade, encontrando uma maior prevalência na adolescência do que na infância.

No entanto, neste estudo de caso, verifica-se a influência positiva da família e dos amigos (8 empreendedoras tiveram influência da família e uma dos amigos), independentemente da idade, sendo uma proposição conclusiva.

Quanto à *Proposição 6 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras é positivamente influenciado pelo seu perfil psicológico* tentou-se saber quais as características que as mulheres empreendedoras deverão ter para serem empreendedoras de sucesso, traçando assim o perfil psicológico das mesmas.

As características apresentadas são as seguintes: ser persistente; trabalhadora, humilde; dinâmica; séria; organizada; disciplinada determinada; firme, mas não dura; responsável prática; dedicada; ter vontade e muita entrega ao negócio; paixão pelo que faz; propensão ao risco; sacrifício; empenho; espírito de líder; calma e paciência na evolução do negócio; discernimento no que se está a fazer; sentido crítico e justo; saber filtrar as várias situações com que se depara e ser audaz para ultrapassar os obstáculos que surgem. (ver anexo 2, da página vii à xlvi).

Estas características encontram-se presentes entre aquelas mencionadas por McClelland (1972), Dornelas (2001), Dolabela (1999a, 1999b), Timmons (1994) e Fillion (1999).

Para Dolabela (1999), as características que um empreendedor precisa ter para empreender são “um conjunto de atitudes e comportamentos que o predispõe a ser criativo, identificar a oportunidade e saber agarrá-la”, consideração que coincide com as descritas pelas empreendedoras.

De uma forma geral, e tal como Hisrich e Peters, (2004) salientam, estas características permitem que as mulheres adotem um estilo peculiar próprio, o que se torna um diferencial em relação aos homens.

Para Brito (2008), as mulheres empreendedoras ostentam características de comportamento positivo, como: a intensidade e dedicação; a afetividade, cortesia e exigência; a aptidão para a negociação, as ideias, os recursos e prazos; a humildade e valorização das ideias dos outros; a disponibilidade para aprender sempre mais; a responsabilidade e realismo acerca do que são capazes; a boa disposição; a importância do autoconhecimento; a organização e a flexibilidade (cumprem vários papéis: dona de casa, mãe, esposa, profissional, etc.) desenvolvendo a capacidade de adaptação nas mais variadas situações.

Muitas destas características foram referidas pelas entrevistadas, podendo concluir-se que as características mencionadas para se ser empreendedora no Concelho de Viseu são validadas, sendo esta proposição aceite.

Relativamente à *Proposição 7 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras é positivamente influenciado pelo capital social*, todas confiam nos seus colaboradores e gestores da empresa, no caso em que existem, a maioria das entrevistadas promove o lado social nas empresas que gerem, quer promovendo iniciativas culturais, quer através de formação e cooperação entre associações de solidariedade (ver anexo 6, proposição 7).

Para D'Araújo (2010), capital social expressa a capacidade de uma sociedade estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vista à produção de bens coletivos. Para esta autora, deverão ser as instituições, as relações e as normas sociais que darão qualidade às relações interpessoais numa sociedade e que são consideradas, pelo Banco Mundial, de capital social. O que se verifica neste estudo caso.

Quanto ao capital social investido a fonte de financiamento incide nas poupanças e a maioria das mulheres não enfrenta dificuldades no acesso ao capital social ou a outros recursos necessários ao funcionamento da empresa. (ver anexo 6, proposição 7).

Dinis e Helms (2000), com base numa pesquisa qualitativa concluem que a principal fonte de financiamento são as suas poupanças, apenas uma minoria recorre a fundos comunitários. Neste estudo, verifica-se esta situação, sendo que a maioria das entrevistadas recorreu às suas poupanças para a abertura do negócio.

Heilman e Chen (2003); Coleman e Robb (2009), referem que existe ainda diferença de géneros não só na porção de capital investido aquando o início de uma empresa, mas também na obtenção de financiamento da dívida e do capital.

Mais recentemente, Carvalho e Williams (2014), referem que o perfil e o estilo de gestão e de liderança das mulheres diferem dos homens, e podem mesmo existir dificuldades acrescidas no acesso a recursos, particularmente a recursos financeiros.

Muitas dificuldades são impostas a quem abre seu próprio negócio, independente do género. No nosso estudo, a concorrência do mercado/*freelancers*, a fidelização dos clientes/criar confiança nos clientes, dificuldades económicas, o pagar das dívidas ao estado, aos fornecedores, aos empregados, o adquirir o material necessário no início, não verem a mulher ainda como uma profissional tão boa como o homem, a adaptação à área de negócio e o acesso ao crédito são os principais fatores que dificultam a gestão do negócio.

No que respeita a este ponto, neste estudo, verifica-se que as mulheres não sentiram dificuldade na obtenção de empréstimos nem em lidar com os credores, contradizendo o que Carvalho e Williams (2014) nos demonstraram no seu estudo., sendo uma proposição aceite.

A tabela 6.3 apresenta a síntese da validação das proposições formuladas.

**Tabela 6.3 - Síntese da validação das proposições**

<b>Proposições</b>	<b>Validação</b>	<b>Autores</b>
<b>1</b> - A experiência profissional anterior influencia positivamente a decisão de constituir uma empresa	Proposição conclusiva (Aceite)	Machado <i>et al.</i> (2003) Cramer <i>et al.</i> (2008) Sharir e Lerne (2006) Van Ryzin <i>et al.</i> (2009) Burg e Romme (2014)
<b>2</b> - A formação académica influencia positivamente a abertura do negócio	Proposição inconclusiva (não é validada)	Hatten e Ruhland (1995) Souza (2001) Vianna (2004) Ferreira (2005) Martens e Freitas (2006) Saes e Pita (2007) Dermol (2010) Nga e Shamuganathan (2010) Moreira (2011) Lehner (2011) Santos e Caseiro (2012)
<b>3</b> - A empresa familiar influencia positivamente o estilo de gestão das empreendedoras	Proposição inconclusiva (não é validada)	Murrauy (1973) Matthews; Moser (1996) Filion (1999) Garcia (2001)
<b>4</b> - A atividade profissional influencia a vida familiar	Proposição conclusiva (Aceite)	Bartolomé e Evans (2001) Greene <i>et al.</i> (2007)
<b>5</b> - A família e os amigos influenciaram positivamente a decisão de se tornar empresária	Proposição conclusiva (Aceite)	Young (1971), Shapero e Sokol (1982) Baughn <i>et al.</i> (2006) Chlosta, Patzelt, Klein e Dormann (2012) Laspita <i>et al.</i> (2012)

<p><b>6</b> - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras é positivamente influenciado pelo seu perfil psicológico</p>	<p>Proposição conclusiva (Aceite)</p>	<p>McClelland (1972) Timmons (1994) Dolabela (1999a, 1999b) Filion (1999) Dornelas (2001) Hisrich e Peters (2004) Brito (2008)</p>
<p><b>7</b> - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras é positivamente influenciado pelo capital social</p>	<p>Proposição conclusiva (Aceite)</p>	<p>Dinis e Helms (2000) Heilman e Chen, (2003) Coleman e Robb (2009) D'Araújo (2010) Carvalho e Williams (2014)</p>

**Fonte:** Elaboração própria

## CONCLUSÃO

Este estudo partiu da suposição de que é essencial o desenvolvimento de uma cultura empreendedora na sociedade, e, em especial, no mundo feminino. O empreendedorismo é considerado como crucial para a criação de emprego e crescimento económico.

O estudo aqui desenvolvido teve por finalidade caracterizar as mulheres empreendedoras do Concelho de Viseu de acordo com um conjunto de itens identificados como relevantes pela literatura. Investigou-se ainda como é que estas mulheres foram influenciadas exogenamente em termos da criação do seu próprio negócio, se o suporte de amigos e familiares e o capital social influenciou essa decisão.

Este estudo teve como questão geral de investigação perceber qual o perfil empreendedor e as características de gestão das mulheres empreendedoras no Concelho de Viseu. Para conseguir responder à questão geral procedeu-se primeiramente a uma revisão da literatura. Nesta revisão, abordou-se o tema do empreendedorismo, em concreto sobre a sua importância em todo o mundo e mais especificamente em Portugal, seguindo-se para o processo empreendedor e para a análise específica do tema central desta investigação que é o empreendedorismo feminino. Seguidamente abordou-se o tema das pequenas e médias empresas assim como a perspectiva de Gestão de PME no feminino. Num âmbito geográfico mais específico, analisou-se a caracterização empresarial da região de Viseu, salientando as empresas geridas pelo sexo feminino.

A recolha e análise de dados recolhidos através das entrevistas realizadas, evidenciou os resultados que indicaram o seguinte perfil das empreendedoras: as mulheres empreendedoras têm entre os 41 e 50 anos, são casadas e têm em média 2 filhos, são licenciadas e a área de formação está relacionada com a Gestão, Contabilidade e Administração. Neste perfil, encaixa-se como principal influência para a criação do negócio a família.

Em termos de características pessoais todas as mulheres empreendedoras entrevistadas apresentaram características semelhantes, tais como: ser persistente; trabalhadora, humilde; dinâmica; séria; organizada; disciplinada determinada; firme, mas não dura; responsável prática; dedicada; ter vontade e muita entrega ao negócio; paixão pelo que faz; propensão ao risco; sacrifício; empenho; espírito de líder; calma e paciência na evolução do negócio; discernimento no que se está a fazer; sentido crítico e justo; saber filtrar as várias situações

com que se depara e ser audaz para ultrapassar os obstáculos que surgem.

Durante a pesquisa realizada ficou visível que existem alguns obstáculos na criação do próprio negócio, tais como as dificuldades financeiras, o acesso ao capital social e as burocracias ainda existentes e a falta de conhecimento na área do empreendedorismo. Mas estas dificuldades foram ultrapassadas tendo em conta o seguinte: análise do ramo de atividade; estrutura de custos leve e controlada; força, determinação, coragem, calma e segurança no que está a fazer; força de vontade, muita ponderação, prudência; capacidade de trabalho, confiança no projeto e experiência no ramo de atividade.

Estas mulheres empreendedoras têm como perspetivas futuras continuar a manter o negócio estável e competitivo; manter a empresa familiar; melhorar as áreas de negócio da empresa; continuar com a formação e aprendizagem, expandir o negócio a outras áreas e/ou investir numa nova área; dedicar-se à sua área de formação e trabalhar de uma forma mais próxima com crianças carenciadas e ajudar algumas instituições de solidariedade, revelando assim uma preocupação social.

Contrariamente a outros estudos sobre este tema, nesta investigação nenhuma destas mulheres alguma vez sentiu que fosse discriminada por ser do sexo feminino, no entanto foi referido que ainda existe a ideia de que as mulheres têm de estar a cuidar da família, existem maridos que não apoiam as mulheres, o que não foi o caso neste estudo e ainda referiram que consideram as mulheres mais limitadas, por exemplo as faltas ao emprego por causa dos filhos, condiciona ainda esta questão da igualdade entre géneros.

Ainda assim, as entrevistadas salientam o facto de terem sido bastante apoiadas quer pelos parceiros de negócios, clientes, fornecedores ou mesmo investidores.

O estudo revela que as mulheres consideram que o papel de empresária traz realização pessoal e reconhecimento, para além de horários mais flexíveis e estabilidade financeira que contribuem para um melhor nível de vida. Os aspetos negativos associados ao papel de empresária estão mais associados ao risco do negócio, nomeadamente em termos de retorno do investimento, cumprimento de compromissos financeiros com fornecedores e estado, clientes e gestão de recursos humanos, a maior responsabilidade e menos tempo livre para atividades pessoais.

Espera-se que o resultado desta investigação possa contribuir para futuras pesquisas, devido ao conteúdo de reflexão e discussão sobre os aspetos considerados relevantes para a conceção de empreendimentos dirigidos por mulheres. Por fim, sugere-se que novas

pesquisas sejam realizadas nessa área, ampliando o número de entrevistadas, a área geográfica do estudo e incluindo novas abordagens.

Os resultados do estudo podem ser difíceis de generalizar, uma vez que a amostra foi restrita a doze mulheres empreendedoras de uma determinada região de Portugal, porém levantam pistas que se enquadram na direção de outros estudos realizados noutros territórios e a nível internacional que conferem confiabilidade aos resultados obtidos.

Como recomendação para uma pesquisa futura, acredita-se que seria relevante uma replicação deste estudo a uma amostra maior envolvendo outras regiões com diferentes características, recolhendo e organizando mais dados sobre as mulheres empreendedoras no Concelho de Viseu. Neste sentido, ficam em aberto para investigações futuras, seja em termos de publicação ou prosseguimento de estudos, entre os quais: a) o conflito trabalho-família, neste parâmetro realizar uma pesquisa qualitativa com o mesmo tema, mas noutros setores, que não tipicamente masculinos, a fim de que se possam constatar diferentes perceções de conflitos trabalho-família; b) Faixa etária das mulheres na constituição das empresas, aquela em que se encontra a maior concentração de empreendedoras está entre 25 e 34 anos de acordo com alguns estudos, coincidindo com o período em que as mulheres constituem família, no caso do Concelho de Viseu isto não se verifica; c) realizar estudos em termos de salário auferido pelos dois géneros, de facto, ainda que a igualdade de género esteja consagrada na lei, continuam a verificar-se situações de desigualdade, nomeadamente no que respeita à remuneração do trabalho; d) outro tema interessante a pesquisar seria sobre a forma jurídica adotada para a constituição das empresas das mulheres empreendedoras, ou seja, saber o qual o número de sócios e ou funcionários que fazem parte da empresa, pois a repulsão ao risco e o medo de perder o controlo da empresa leva a que as mulheres prefiram manter as suas empresas pequenas e de fácil administração, como no estudo aqui explanado; e) por fim uma outra sugestão de estudo seria o estudo dos setores da atividade económica em que as mulheres empreendem.

Em suma, acredita-se que este estudo contribui para reduzir a lacuna em termos de investigação nesta área e alertar para a importância da formação em empreendedorismo realçando o contributo das mulheres empreendedoras para a economia local em regiões menos desenvolvidas, compreendendo assim melhor o perfil empreendedor feminino, as suas dinâmicas em termos de influências e modos de gestão empresarial e levanta um conjunto de pistas que podem afigurar-se como novas linhas de investigação futura.



## **BIBLIOGRAFIA**<sup>44</sup>

Adler, N.J. (2002). Women joining men as global leaders in the new economy. In M. J. Gannon e K. L. Newman (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 236-243). United Kingdom, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Allen, E., Langowitz, N., Elam, A., e Dean, M. (2007). The Global Entrepreneurship Monitor (Report on Women and Entrepreneurship). Disponível em <http://www.gemconsortium.org/report> [acedido em 13/11/2015].

AIRV. (2016) . Portal da Associação Empresarial da Região de Viseu. Disponível em <http://www.airv.pt/index.php/incubacaoempresas/incubadoraempresasairvh> [acedido em 13/05/2016].

Amorim, R. O.; Batista, L. E. (2012). Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. Pitágoras, 3(3). Disponível em <http://faculdefinan.com.br/pitagoras/downloads/numero3/empreendedorismo-feminino.pdf> [acedido em 13/11/2015].

Andersen, H., Cobbold, I. e Lawrie G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SME's: reflection on literature and practice. IN *SMESME International Conference*, Copenhagen, Denmark May 2001 (pp. 14-16). Allborg University,

Associação Nacional de Jovens Empresários. Disponível em <http://www.anje.pt/system/files/items/73/original/Empreendedorismo-v10-final.pdf> [acedido em 31/10/2015].

Bank, T. W. What is Social Capital / How is Social Capital Measured? Disponível em <http://www.worldbank.org/en/about> [acedido em 07-05-2016].

---

<sup>44</sup> A presente Bibliografia está apresentada segundo as Normas da APA (American Psychiatric Association), 6ª Ed.

Barraket, J. (2005). Enabling structures for coordinated action: community organizations, social capital, and rural community sustainability. In A. Dale, e J. Onyx (Eds.), *A dynamic balance: social capital and sustainable community development* (pp. 71-86). Vancouver: University of British Columbia Press.

Barros, A. J. S.; Lehfeld, N. A. S. (1986), *Fundamentos de metodologia científica, um guia básico para a iniciação científica*. 2ª ed. amp. São Paulo: Makron Books do Brasil.

Billing, Y. D. e Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144-157.

Boaventura, M. G. (2010). *Gênero e empreendedorismo: mulheres empreendedoras no setor de moda em belo horizonte*. (Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Novos Horizontes: Brasil) Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/genero-e-empreendedorismo-mulheres-empreendedoras-no-setor-de-moda-em-belo-horizonte/> [acedido em 13/11/2015].

Borges, Cândido (2011). O papel do capital social do empreendedor na criação de empresas tecnológicas. *Revista de Administração e Inovação*, 8(3) 162-181. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79231/83303> [acedido em 13-04-2016].

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital, in Richardson, J. G., *Handbook of The theory and Research for Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.

Bourdieu, P. (2005). *The Social Structures of the Economy*. Cambridge, UK: Polity Press.

Branco, A. R. e Gomes, J. F. S. (2007), Homens e mulheres vs homens ou mulheres: uma reflexão sobre o significado do trabalho nos gêneros masculino e feminino. *Pessoal*, 54, Março, pp. 58-61.

Bridging the Entrepreneurship Gender Gap: The Power of Networks - [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/business\\_social\\_sector\\_investing\\_impact\\_bridging\\_entrepreneurship\\_gender\\_gap/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/business_social_sector_investing_impact_bridging_entrepreneurship_gender_gap/) [acedido em 13-04-2016].

Brush, C.G., Bruin, A., Welter F., (2009) A gender aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24.

Carvalho, L., Williams, B. (2014) Let the cork fly: creativity and innovation in a family business. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(2), 127-134.

Carvalho, M. T. (2000). Mulheres líderes de gestão: um estudo de caso. *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S., e Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38(1), 121-138.

CIM – Comunidade Intermunicipal Viseu Dão Lafões. Disponível em <http://cimvdl.pt/index.php/regiao/caracterizacao> [acedido em 28-02-2016].

Clara, Coutinho e Jose, Chaves (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-244.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Coleman, S., Robb, A (2009). A comparison of the new firm financing by gender: evidence from the Kauffman Firm Survey data. *Social Science Research Network*. Disponível em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1260980](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1260980) [acedido em 13/11/2015].

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género,  
<http://www.igualdade.gov.pt/index.php/pt/menu-legislacao.html> [acedido em 13/11/2015].

Comissão Europeia (2003). Jornal Oficial da União Europeia - 20.5.2003 - Comunicação da Comissão Exemplo de declaração relativa a informações sobre a qualidade de PME de uma empresa (2003/C 118/03. Disponível em  
[http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Declaracao\\_Empresa\\_PME.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Declaracao_Empresa_PME.pdf) [acedido em 30/11/2016].

COMPETE. Programa Operacional Fatores de Competividade. Disponível em  
<http://www.pofc.qren.pt/media/noticias/entity/saiba-que-criterios-definem-uma-pme> [acedido em 26/11/2015].

Conceito de capital social. O que é, definição e significado. Disponível em  
<http://conceito.de/capital-social#ixzz44z195MkB> [acedido em 05/04/2016].

D' Araújo, (2010). *Capital social*. 2ª ed, Rio de Janeiro: Zahar.

De Chiara, A., Minguzzi, A. (2002). Success Factors in SMEs Internationalization Processes: An Italian Investigation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 144-153.

Dermol, V. (2010). Development of Entrepreneurial Competences. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*, 3(1), 27-47.

Diáz-García, M. C., e Jiménez-Moreno, J. (2010). Entrepreneurial intention: the role of gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 261-283.

Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*, São Paulo: Cultura Editores Associados.

Eagly, A. H. , Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797

Eagly, A. H. e Johannesen-Schmidt, M. C. (2007). Leadership style matters: the small, but important, style differences between male and female leaders. In D. Bilmoria e S. K. Piderit (Eds.), *Handbook of Women in Business and Management*. Northampton, MA, EUA: Edward Elgar.

Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5-28.

Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Editora Rocco Lda.

Fukuyama, F. (2002). Capital social. In: Harisson, L. E. e Huntington, S. P. (orgs.). *A cultura importa: os valores que definem o progresso humano*. Rio de Janeiro: Record.

Garcia, V. P. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

GEM Portugal 2012. Estudo sobre o Empreendedorismo. Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em [http://web.spi.pt/GEMportugal2012/files/GEM\\_PORTUGAL\\_2012.pdf](http://web.spi.pt/GEMportugal2012/files/GEM_PORTUGAL_2012.pdf) [acedido em 26/11/2015].

GEM (2014). Avaliação do potencial empreendedor em Portugal - The Global Entrepreneurship Monitor, Projeto GEM Portugal 2014. Disponível em <http://www.ifdep.pt/assets/empreendedorismo-jovem-versao-web2.pdf> [acedido em 26/11/2015].

Gender Equality. Disponível em <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/> [acedido em 13/11/2015].

Gomes, A. F., Santana, W. G., Antonialli, L. M., Correia, E. L. (2009). Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. *Revista de Gestão USP*, 16(1), 69-87.

Hatten, T. e Ruhland (1995). Student attitudes toward entrepreneurship as affected by participation in an SBI program. *Journal of Education for Business*, 7(4), 224-227.

Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.

Hisrich, Robert D., Peters, Michael, P. (2004) *Empreendedorismo*. (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hojgaard, L. (2002), Tracing differentiation in gendered leadership: an analysis of differences in gender composition in top management in business, politics and the civil service. *Gender, Work and Organization*, 9(1), 15-38.

Hopfl, H., Matilal, S. (2006). The Lady vanishes: some thoughts on women and leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), 198-208.

Júnior, J.F., Eisenberg, J. (2006). Dormindo com o inimigo: uma crítica ao conceito de confiança. *DADOS-Revista das Ciências Sociais*, 49(3), 457-481. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v49n3/a01v49n3.pdf>. [acesso em 02-05-2016].

Kliksberg, B. (2002). *Capital Social e Cultura: As chaves esquecidas do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: PREAL Brasil.

Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M. K., Alexander Haslam, S. e Renneboog, L. D. R. (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32(3), 301-321.

Laspita, S., Breugst, N., Heblich, S., e Patzelt, H. (2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 414-435.

Lesser, E. L. (2000). *Leveraging Social Capital in Organizations. Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. Boston, MA: Butterworth Heinemann.

Machado, H. V. (n.d.). Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora, estudo sobre as mulheres e suas características empreendedoras. Disponível em [http://www.spm.gov.br/assuntos/poder-e-participacao-politica/referencias/genero-e-mercado-de-trabalho/tendencias\\_do\\_comportamento.pdf](http://www.spm.gov.br/assuntos/poder-e-participacao-politica/referencias/genero-e-mercado-de-trabalho/tendencias_do_comportamento.pdf) [acedido em 13/11/2015].

Machado, H.V., St-Cyr, L., Mione, A., Alves, M. C. M. (2003). O processo de criação de empresas por mulheres. *RAE-eletrônica*, 2(2), 2-22.

Machado, H. P., Barros, G. V. Palhano, D. Y. M (2003). Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. *Anais do III EGEPE, Brasília*. 3, 171-197. Disponível em: <http://www.dad.uem.br/graduacao/adm/graduacao/download/2762-06.pdf> [acedido em 13/11/2015].

Madeira, P. J. (Dezembro 2003). Causas de declínio e estratégias de recuperação empresarial – na perspectiva das PME. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, 457, 341-349.

Marques, A. P. e Moreira, R. (2011). Transição para o mercado de trabalho: empreendedorismo numa perspectiva de género. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho - Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/17766?mode=full> [acedido em 13/11/2015].

Marques, T. M. G., Ferreira, C. M. (2015) Mulheres na gestão de topo: a problemática do GAP de género e salarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(1), 43-59.

Mattews, C., H. Moser. S. B. (1996). A longitudinal Investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. *Journal of Small Business Management*, 34 (2), 29-43

Minniti, M., e Nardone, C. (2007). Being in someone else's shoes: the role of gender in nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28(2-3), 223-238.

Minniti, M., Naude, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female. *European Journal of Development Research*, 22(3), 277-293.

Moreira, R. (2011). Empreendedorismo na Universidade do Minho - O Caso dos Diplomados das Ciências Sociais, Centro de Investigações em Ciências Sociais da Universidade do Minho. *ComTextos*. Disponível em: <http://cics.uminho.pt/wp-content/uploads/2011/07/Moreira-Rita-Empreendedorismo-na-Universidade-do-Minho-O-caso-das-ciencias-sociais1.pdf> [acedido em 13/11/2015].

Município de Viseu. Incubadora de Empresa do Centro Histórico de Viseu. Disponível em <http://www.cm-viseu.pt/index.php/diretorio/historico/incubadora-do-centro-historico-apresentacao-de-candidaturas> [acedido em 28-02-2016].

Murray, H. J. (1973). *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Zahar.

Nassif, V. M. J.; Andreassi, T.; Tonelli, M. J., Fleury, M. T. L. (2011). Mulheres Empreendedoras: Uma Discussão sobre suas Competências. EnGPR: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2011/2011\\_ENGPR68.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR68.pdf) [acedido em 13/11/2015].

O progresso das mulheres no mundo 2015-2016: transformar as economias, concretizar os direitos (Relatório da ONU Mulheres) intitulado. Disponível em <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/noticia373.html> [acedido em 02/01/2016].

OCDE – Better Life Index. Portugal. Disponível em <http://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/paises/portugal-pt/> [acedido em 15-04-2016].

Okafor, C., Amalu, R. (2010) Entrepreneurial motivations as determinants of women entrepreneurship challenges. *Economic Sciences Series*, 62(2) 67-77.

Onix, J. (2001) Third Sector as Voice: The importance of Social Capital. *Third Sector Review*, 7(2), 73-88.

Parceiros RIERC. Disponível em [http://www.incubar.net/pt/rierc\\_info/parceiros](http://www.incubar.net/pt/rierc_info/parceiros) [acedido em 28-02-2016].

PME Portal Das Pequenas e Médias Empresas. Dados sobre o Empreendedorismo em Portugal. Disponível em <http://pme.pt/dados-empreendedorismo-portugal/> [acedido em 26/12/2015].

Ponte, J. P. (1994). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132  
Disponível em <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06> [acedido a 01-06-2016].

Portal Autárquico. Disponível em <http://www.portalautarquico.pt/pt-PT/entidades-locais/sector-empresarial-local/expovis--promocao-e-eventos-lda/> [acedido em 28-02-2016].

Rifkin, J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. Nova Iorque: Palgrave MacMillan. 32.

Relatório Progresso das Mulheres do Mundo - 2015-2016, <http://acegis.com/wp-content/uploads/2015/04/Relat%C3%B3rio-Progresso-das-Mulheres-do-Mundo-2015-2016-ONU-Mulher.pdf> [acedido em 17/12/2015].

Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional. Disponível em [http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat\\_Lei10\\_2013.pdf](http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2013.pdf) [acedido em 02/01/2016].

Rothstein, B. (2005). *Social Trap and the Problem of Trust*. Cambridge (UK): Cambridge University.

Ruscio, K. P. (1999). Jay's Pirouette, or Why Political Trust is Not the Same as Personal Trust. *Administration e Society*, 31(5), 639-657.

Saes, D., Pita, F. (2007). Empreendedorismo no Ensino Superior: Uma Abordagem Teórica. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 4(2), 33-41.

Santos, D., Caseiro, N. (2012). Empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso, 14<sup>o</sup> Workshop Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional, 98-106, disponível em: [http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1697/1/Artigo%20ATAS\\_14\\_workshop\\_APDR\\_SETUBAL.pdf](http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1697/1/Artigo%20ATAS_14_workshop_APDR_SETUBAL.pdf) [acedido em 02/01/2016].

Schein, V. E., Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(5), 439-447.

Schmidit, J. P. (2003). Capital Social e Políticas Públicas. In: Leal, Rogério Gesta e Araujo, Luiz Ernani Bonesso de (org.). *Direitos Sociais e Políticas Públicas: desafios contemporâneos*. Santa Cruz, Edunisc.

Schmidt, J. P. (2004). *Os Jovens e a Construção de Capital Social no Brasil. Democracia, Juventude e Capital Social no Brasil*, editado por M. Baquero. Porto Alegre, RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 147-179.

Sina, A. (2005). *A Mulher e Trabalho: O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade*. São Paulo: Editora Saraiva.

Souza, E. C. L. D. (2001). A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: *Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas: ANPROTEC, A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa*, 28- 41.

Stiglitz, J. E. (1996). Some Lessons from East Asian Miracle. *The World Bank Research Observer*, 11(2), 151-177.

Tsebelis, G. (1988). *Jogos ocultos: escolha racional no campo da política comparada*. São Paulo: USP.

Ussman, A. (1998). Influências culturais sobre a função empresarial no feminino. *Organizações e Trabalho*, 20, 41-46.

Zeng, Zhen (2011). The myth of glass ceiling: evidence form a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, 40(1), 312-325.

### **Documentos legislativos:**

Decreto Lei nº 372/2007 de 6 de novembro do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Diário da República: I série, Nº 123 (2007). Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)

Decreto Lei nº 143/2009 de 16 de Junho de 2009 do Ministério da Economia e da Inovação. Diário da República: I série, Nº 114 (2009). Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA**

## **GUIÃO DA ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA**

### **Parte I – Caracterização geral da respondente:**

- Qual o seu nome? Qual a sua idade? Que idade tinha quando criou a empresa? Qual o seu estado civil? Tem filhos? Quantos? Com que idades?
- Há quantos anos é empresária? a saber no ato da entrevista
- A quantos km de distância fica a sua residência (relativamente à empresa)? A decisão de localização da sua residência foi influenciada pela sua atividade como empresária a saber no ato da entrevista
- Qual a sua Habilitação académica?
- Alguma vez pensou ser empresária? Que fator determinou a sua decisão de se tornar empresária?
- Teve alguma Formação na área de empreendedorismo, gestão, economia, recursos humanos?

### **Parte II – Caracterização geral da empresa:**

- Nome da empresa:
- Ano da constituição:
- Sede:
- Descrição do objecto social:
- Capital social:
- Setor de atividade (CAE):
- N.º de funcionários: a saber no ato da entrevista

### **Parte III – Questões:**

#### **1 – Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com o seu percurso profissional**

**P:** Como começou o seu percurso profissional? Trabalhou noutras empresas ou organizações públicas? Quantos anos? Em que medida essa experiência foi útil e decisiva para se tornar em empresária?

## **2 – Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com a sua formação académica**

**P:** A sua formação académica foi importante/decisiva para a abertura do negócio? Porquê?

**P:** A sua experiência de vida ou em atividades anteriores foram decisivas para a abertura do negócio? Porquê?

## **3 - Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com a sua estrutura familiar**

**P:** É uma empresa familiar? Assegurou a sucessão? Que dificuldades teve? Fê-lo voluntariamente ou por obrigação familiar?

**P:** De que forma sua carreira afetou sua estrutura familiar? É fácil conciliar a atividade profissional com a familiar?

**P:** Fez algum tipo de planeamento para a abertura do negócio? Como é que os amigos, a família influenciaram o seu percurso e a decisão de se tornar empresária?

**P:** Que tipo de empresa constituiu (SQ, SU, SA...)? (já consigo responder) Quem são os sócios? (já consigo responder) Os sócios são familiares? Qual o grau de parentesco? Amigos?

## **4 – Identificar as motivações para a criação de um negócio por mulheres no Concelho de Viseu**

**P:** O que a motivou a criar o próprio negócio?

**P:** Que fatores a influenciaram a tornar-se empreendedora?

**P:** Houve algum acontecimento que a levou a iniciar o negócio? (Demissão? Insatisfação no trabalho? Outros?)

**P:** Como foi a sua experiência de criação do próprio negócio?

**P:** Quais os principais constrangimentos que na sua opinião afetam a criação do próprio emprego (e o empreendedorismo) no público feminino em Viseu?

## **5 - Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com o seu percurso psicológico;**

**P:** Como identificou a oportunidade do negócio? (observou, registou informações, analisou, comparou, como fez para identificar o seu negócio?)

**P:** Qual é o lado positivo e o lado negativo de ser empreendedora?

**P:** Quais as características que, na sua opinião, uma mulher deve ter para ser uma empreendedora de sucesso?

**P:** Que conselhos daria a outra mulher que pretende abrir um negócio?

## **6 - Identificar diferenças e similaridades entre as empresas criadas apenas por mulheres e empresas mistas (mulheres e homens na constituição de empresa)**

**P:** Encontra diferenças, pontos fortes ou fracos em ser uma mulher empreendedora? Enfrentou algum tipo de discriminação formal ou não inerente ao género? Em caso afirmativo, pode relatar a situação? Como resolveu e que experiência retirou desse caso?

**P:** Quais as maiores dificuldades enfrentadas no negócio e como foram superadas?

**P:** Como encara o mercado competitivo em Portugal?

**P:** Considera existir, ainda, estereótipos e preconceitos dirigidos à mulher empreendedora que inibem esse fenómeno?

**P:** Alguma vez sentiu algum preconceito? Como ultrapassou ou lidou com essa situação?

## **7 - Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com o seu capital social**

O capital social refere-se à capacidade e habilidade dos indivíduos desenvolverem relacionamentos quer através das redes formais, quer das redes informais que promovem confiança, comunicação, participação e uma dimensão cultural. Vários estudos provam que estes relacionamentos influenciam muito positivamente o desenvolvimento económico, ativam a atividade empreendedora e o crescimento económico, geram emprego e promovem a inclusão social.

Alguns estudos referem a existência de quatro indicadores para medir o capital social: confiança interpessoal, confiança institucional, participação na sociedade civil e valor gerado da confiança.

**P:** Relativamente à confiança interpessoal, confia na maioria dos colaboradores, ou tem algum cuidado nas suas relações com as outras pessoas? E quanto à confiança entre os gestores da empresa?

**P:** Enquanto responsável da empresa, promove a participação dos funcionários em atividades culturais, lúdicas, fora do ambiente de trabalho? Se sim, quais? (por exemplo: jantar de natal, um convívio no verão, realização de rapel, ...).

**P:** A empresa promove a responsabilidade civil, ajudando por exemplo uma Associação, uma instituição de crianças, na recolha de bens alimentares, para o banco alimentar?

**P:** Na obtenção do capital investido, qual foi a fonte de financiamento a que recorreu? (A poupanças, a empréstimo, a ajuda de Familiares/amigos?)

**P:** Considera que para haver desenvolvimento local é necessário o envolvimento de fatores sociais, culturais e políticos e não só o sistema de mercado? Porquê?

**P:** Alguma vez a empresa recorreu à ajuda de associações empresariais (ex: AIRV- Associação Empresarial da Região de Viseu), para promover a sua atividade? Que vantagens foram retiradas dessa ajuda? Vê nestas associações uma forma de promoção de emprego, de confiança e promoção do desenvolvimento das empresas? De que maneira?

**P:** As mulheres enfrentam maiores dificuldades do que os homens no acesso ao capital e a outros recursos?

**8 – Que projetos futuros tem e/ou gostaria de ainda concretizar?**

## **ANEXO 2**

### **RESUMO DAS ENTREVISTAS**

**(POR QUESTÃO APRESENTADA ÀS ENTREVISTADAS, POR  
ORDEM TEMPORAL DE ENTREVISTA E CONCLUSÕES DE CADA  
PERGUNTA)**



## RESUMO DAS ENTREVISTAS

### 1 – Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com o seu percurso profissional

**P:** Como começou o seu percurso profissional? Trabalhou noutras empresas ou organizações públicas? Quantos anos? Em que medida essa experiência foi útil e decisiva para se tornar em empresária?

**Rita Castro:** Antes de terminar o curso, trabalhou no Banco Banif durante 4 anos. Após a formação académica começou por ajudar o pai na ourivesaria, com a especialização em formação de formadores deu formação durante 10 anos, conciliou, este período, com aulas na Escola Mariana Seixas, em Viseu.

Após o falecimento do marido, sem tempo para os filhos ainda pequenos, resolveu “começar do zero” e constituir a sua própria empresa.

**Manuela Santos:** Começou como gerente de uma perfumaria, durante 2 anos, mas não era o que queria, a área feminina de cosmética não a seduzia, passado este tempo juntou-se ao marido que é engenheiro mecânico e resolveram iniciar a atividade juntos, apresentaram um projeto e tudo começou.

**Raquel Coutinho:** Não teve experiência antes desta, o percurso profissional começou cedo e foi sempre nesta empresa.

**Sónia Costa:** Trabalhou em part time numa empresa de contabilidade durante alguns anos e na área de formação.

**Ângela Castanheira:** Ainda estava a estudar (meio do curso) trabalhou na Martifer, durante 6 meses, após a conclusão do curso, trabalhou numa agência de comerciais (6 meses), trabalhou na Lifun, área de confeções, onde aprendeu muito acerca do negócio e foi importante para começar na empresa dos pais, cedida pelos avós.

**Constança Aguiar:** Começou o seu percurso profissional a trabalhar numa Escola Preparatória, durante 4 anos. Entretanto especializou-se em Educação Especial e atualmente está a dar apoio no 1.º ciclo e na biblioteca na atual escola. Em 2001, o marido estava na área de negócio mas por conta de outrem e decidiu com ele constituir a empresa.

**Ana Mafalda Jesus:** Após a conclusão do curso esteve 6 meses a trabalhar na empresa Saieco, como técnica comercial. Em 1997 entrou no Grupo Visabeira como consultora na área dos seguros, e na área financeira, assim como na área comercial. Em 2013 foi

convidada para integrar a direção da Movida. A experiência nas diferentes áreas e o conhecimento da empresa foi uma mais valia.

**Isabel Santos:** Foi ainda jovem para a Suíça, onde tirou o curso de Análises Biológicas, e começou a trabalhar num Hospital na Suíça, durante 10 anos. Entretanto como casou, o marido regressou a Portugal e em 2000 constituiu uma outra empresa chamada Limpa canal, e que motivou a criação em 2009 da Pressão Fluída, para fazer face a determinados serviços solicitados e de complemento à Limpa canal. A experiência anteriormente tida, não teve utilidade nesta, uma vez que são áreas completamente diferentes.

**Maria Manuela Almeida:** Começou a trabalhar numa fábrica de confeções, desde os 20 anos, e durante 12 anos, depois esteve num centro para deficientes durante 5 anos. Em 2010, e por contingências familiares, viu-se obrigada a constituir esta empresa.

**Mara Almeida:** Começou muito cedo a trabalhar, queria ser independente e não depender dos pais a nível financeiro, ambiciosa desde cedo, começou o seu percurso profissional em part-time como repositora no antigo Presunic, nas férias da escola, continuou a fazer promoções em supermercados. Não terminou o 9.º ano e começou a trabalhar no Recheio como caixeira, durante 1 ano. Durante dois anos esteve como empregada na empresa Fetal, no entanto, além do horário de trabalho, ia vendendo “coisitas” como edredons, cosméticos. Entretanto decidiu voltar a estudar, e à noite conclui o 9.º e o 12.º ano.

Entretanto começa a trabalhar durante 3 anos, numa empresa de informática e termina a Licenciatura. A empresa começou com problemas financeiros e foi despedida.

**Laura Santos:** Trabalhou 12 anos numa loja de informática, depois numa empresa de contabilidade e fazia trabalhos extra da empresa, durante 6 anos, e pensou que se o negócio era bastante rentável, podia ser mais rentável se fosse por conta própria e assim resolveu criar a sua própria empresa na área da contabilidade.

**Cidália Marques:** Iniciou numa loja de roupa, depois esteve numa loja de informática, e 12 anos numa empresa no ramo imobiliário por conta de outrem. Esta última foi decisiva na abertura da empresa, já tinha clientes e a situação económica da empresa ajudou a sair e a abrir o seu próprio negócio.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Todas as entrevistadas tiveram experiência profissional noutras áreas antes da abertura e ou entrada para a empresa.

## **2 – Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com a sua formação académica**

**P:** A sua formação académica foi importante/decisiva para a abertura do negócio? Porquê?

**Rita Castro:** Em parte sim, apesar de não ter começado logo nesta área. No entanto, a formação em gestão é muito ampla, posteriormente teve de apostar em formação na área das línguas, nomeadamente Alemão, ajudou bastante para ter contactos no estrangeiro nesta área da ourivesaria.

**Manuela Santos:** Não, área de formação diferente.

**Raquel Coutinho:** Não. Quem influenciou a abertura foram familiares (pais).

**Sónia Costa:** Não, Áreas diferentes

**Ângela Castanheira:** Em parte sim, área de matemática, financeira, gestão,

**Constança Aguiar:** Não, áreas completamente diferentes, sempre foi virada para o ensino.

**Ana Mafalda Jesus:** Foi importante ter conhecimento. O ter estratégia de trabalho também foi importante para o convite por parte do presidente.

**Isabel Santos:** Não, área de formação diferente da área profissional.

**Maria Manuela Almeida:** Não

**Mara Almeida:** Não, começou por trabalhar e só depois concluir os estudos e a área deste momento é completamente diferente.

**Laura Santos:** Sim, mesma área

**Cidália Marques:** Não, áreas diferentes

### **Conclusão/tendência respostas:**

- 8 das entrevistadas respondeu que a formação académica não foi relevante para a abertura do negócio;
- 2 responderam que em parte sim,
- 1 respondeu que o conhecimento e a estratégia do trabalho influenciaram no convite para a empresa
- 1 respondeu que sim, pois encontra-se na mesma área de negócio.

**P:** A sua experiência de vida ou em atividades anteriores foram decisivas para a abertura do negócio? Porquê?

**Rita Castro:** Sim, e a situação familiar mais ainda. Porque necessitava de mudar de ritmo de vida para poder acompanhar os filhos.

**Manuela Santos:** Não, perfumaria e gás, são áreas muito distintas, a oportunidade surgiu e agarrou-se.

**Raquel Coutinho:** Não tinha experiência em atividades anteriores.

**Sónia Costa:** Não. Dar seguimento ao trabalho do pai foi a decisão.

**Ângela Castanheira:** Não, foi mesmo o facto de querer regressar a Viseu, e com a dificuldade de arranjar trabalho acabou por ser a decisão acertada, integrar a administração da empresa.

**Constança Aguiar:** Não.

**Ana Mafalda Jesus:** Sim, A experiência e o conhecimento do negócio

**Isabel Santos:** Não, veio para Portugal e começou este negócio devido à família.

**Maria Manuela Almeida:** Não, foi mesmo a situação familiar que se vivia no ano de 2010.

**Mara Almeida:** Não e sim. Como ficou desempregado e a última empresa onde trabalhou estava direcionada para a informática, e como na altura era uma área muito pouco desenvolvida em Viseu, foi de arriscar. Foi um veículo para a abertura desta empresa.

**Laura Santos:** Sim, já tinha experiência no ramo e foi uma mais-valia os conhecimentos já adquiridos e os clientes já fidelizados.

**Cidália Marques:** Sim, a experiência tida anteriormente foi sem dúvida muito importante, conhecia bem o mercado, tinha clientes fidelizados.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- 4 entrevistadas responderam que sim
- 7 Responderam que não
- 1 respondeu que sim e não.

### **3 - Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com a sua estrutura familiar**

**P:**É uma empresa familiar? Assegurou a sucessão? Que dificuldades teve? Fê-lo voluntariamente ou por obrigação familiar?

**Rita Castro:** Não.

**Manuela Santos:** Não.

**Raquel Coutinho:** Sim. Ainda não assegurou a sucessão, por os pais estarem ainda vivos, mas será futuramente o caminho a seguir. Foi voluntariamente.

**Sónia Costa:** É uma empresa familiar. E assegurou a sucessão. A maior dificuldade foi o pai não aceitar muito bem que teve de sair do negócio por motivos pessoais e saúde e os filhos ficarem com o negócio. Mas foi voluntariamente e até está a gostar.

**Ângela Castanheira:** Sim. Ainda não assegurou a sucessão, por os pais estarem ainda vivos, mas será futuramente o caminho a seguir. A sucessão do avô para o pai, foi mais complicada, agora do pai para ela, que ainda só faz parte como administradora, o presidente é o pai, não tem sido complicado, tem entendido bem e o pai aceita as mudanças e as opiniões dela. Mais por obrigação familiar.

**Constança Aguiar:** Não.

**Ana Mafalda Jesus:** Não.

**Isabel Santos:** Não.

**Maria Manuela Almeida:** Não.

**Mara Almeida:** Não.

**Laura Santos:** Não.

**Cidália Marques:** Não.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- 9 Responderam que não.
- 3 Responderam que sim: duas ainda não asseguraram na totalidade devidos aos pais ainda fazerem parte da administração, mas uma delas sim.
- A maior dificuldade que a entrevistada Sonia Costa sentiu ao assegurar a sucessão familiar foi o pai não aceitar muito bem que teve de sair do negócio por motivos pessoais e saúde e os filhos ficarem com o negócio. A entrevistada Ângela Castanheira referiu que a sucessão do avô para o pai, foi mais complicada, agora do pai para ela, que ainda só faz parte como administradora, o presidente é o pai, não tem sido complicado, tem entendido bem e o pai aceita as mudanças e as opiniões dela.
- Duas responderam que foi voluntariamente esta sucessão, uma foi por obrigação familiar.

**P:** De que forma sua carreira afetou sua estrutura familiar? É fácil conciliar a atividade profissional com a familiar?

**Rita Castro:** Ao tornar-se empresária, a família ganhou mais tempo. Consegue mais facilmente conciliar os horários do trabalho com os da escola.

**Manuela Santos:** Antes de ser mãe, não se tinha horários, cada um chegava a casa a uma hora qualquer, dependendo do que tinham de fazer, depois de ter nascido a filha, as regras mudaram, o marido ajuda na estrutura familiar e marcaram uma hora para as tarefas do banho, jantar e deitar a filha, depois continuam com o trabalho durante a noite se for necessário. Consegue conciliar

**Raquel Coutinho:** Não é fácil conciliar as duas, muitas vezes a família fica prejudicada, mas tenta-se criar estratégias para ultrapassar as situações menos fáceis.

**Sónia Costa:** Consegue conciliar as duas, tem o apoio da mãe em termos de ajuda com o filho, mas consegue levar e ir buscar o filho à escola.

**Ângela Castanheira:** Para já sim, ainda solteira, não tem muita dificuldade em conciliar as duas situações, casará em breve e depois se verá, mas fará para que a vida familiar seja a menos prejudicada possível.

**Constança Aguiar:** O não ter horários e conciliar as duas profissões (empresaria e professora) e a família é complicado, mas consegue-se conciliar tudo. Por exemplo, papeis que tem de assinar o marido leva para casa e à noite veem, as reuniões são marcadas fora do horário das aulas. O filho andar na mesma escola onde trabalha é uma grande ajuda, podem ir sempre os dois. Tentam partilhar a hora de almoço entre os três indo a um restaurante almoçar.

**Ana Mafalda Jesus:** É um desafio diário. Como esta em Viseu sem familiares tem de haver uma grande organização diária e recentemente o marido foi trabalhar para Lisboa, sendo que está sozinha com os dois filhos. Querendo muito, consegue-se resolver e solucionar tudo. A organização diária e doméstica são fundamentais para conseguir conciliar os dois. No trabalho, também existe a boa vontade de se tem de sair mais cedo por qualquer motivo, o trabalho é feito em casa ao fim de jantar, por exemplo, quando os filhos estão deitados, existe flexibilidade.

**Isabel Santos:** Ser empresária tem-se a vantagem de poder conjugar livremente os horários, ter liberdade de conjugar as prioridades entre família e profissão.

**Maria Manuela Almeida:** É sempre complicado gerir e conciliar o tempo entre as duas, em certas alturas a família fica mais prejudicada.

**Mara Almeida:** É fácil se se for muito determinada e não deixar que o trabalho influencie a presença na família. Temos tempo para trabalhar e para estar em família. Autodisciplina é a palavra.

**Laura Santos:** Afetou muito, a falta de tempo, os prazos apertados que têm de ser cumpridos e as horas que se tem de dedicar ao trabalho superam as horas disponíveis para estar com a família. As filhas ficaram a perder muito. Não foi fácil conciliar, principalmente enquanto miúdas, agora mais crescidas, é mais fácil, até porque estão fora a estudar, a situação é diferente.

**Cidália Marques:** Não afetou, as filhas já eram crescidas, mas sempre soube gerir o tempo para o trabalho e o tempo para a família.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Família ganhou mais tempo. Consegue mais facilmente conciliar os horários do trabalho com os da escola.
- Antes de ser mãe, não se tinha horários, depois de ter nascido a filha, as regras mudaram. Mas consegue conciliar
- Não é fácil conciliar as duas, muitas vezes a família fica prejudicada
- Consegue conciliar as duas.
- Para já sim, ainda solteira, não tem muita dificuldade em conciliar as duas situações.
- O não ter horários e conciliar as duas profissões (empresaria e professora) e a família é complicado, mas consegue-se conciliar tudo .
- É um desafio diário superado positivamente, querendo muito, consegue-se resolver e solucionar tudo.
- Ser empresária é ter liberdade de conjugar as prioridades entre família e profissão.
- É sempre complicado gerir e conciliar o tempo entre as duas, em certas alturas a família fica mais prejudicada.
- É fácil se se for muito determinada e não deixar que o trabalho influencie a presença na família.
- Afetou muito.

- Não afetou, as filhas já eram crescidas.

**Conclusão/tendência respostas:**

- 10 mulheres entrevistadas responderam que conseguem (conseguiram) conciliar (de uma forma ou de outra) a vida familiar e profissional.
- 2 responderam que não é fácil conciliar as duas situações e que a família fica prejudicada.

**P:** Fez algum tipo de planeamento para a abertura do negócio?

**Rita Castro:** Sim. Procurou ir a feiras, ver preços, qualidade de produtos, buscar ideias, novidades a outros países.

**Manuela Santos:** Não.

**Raquel Coutinho:** Não, foram os pais na altura

**Sónia Costa:** Não.

**Ângela Castanheira:** Não.

**Constança Aguiar:** Não.

**Ana Mafalda Jesus:** Não. Foi convite/proposta da administração do grupo Visabeira. O marido apoiou a sua decisão de fazer parte.

**Isabel Santos:** Não, foi uma sucessão de uma empresa já constituída pelo marido.

**Maria Manuela Almeida:** Não.

**Mara Almeida:** Não houve propriamente um planeamento, foi o facto de ficar desempregada,

**Laura Santos:** Não.

**Cidália Marques:** Não.

**Conclusão/tendência respostas:**

- 1 Entrevistada respondeu que sim - Procurou ir a feiras, ver preços, qualidade de produtos, buscar ideias, novidades a outros países.
- 11 Entrevistadas responderam Não.

**P:** Como é que os amigos, a família influenciaram o seu percurso e a decisão de se tornar empresária?

**Rita Castro:** O pai e o companheiro apoiaram bastante esta decisão de empreendedorismo. Pessoas, na área de negócio, que conhecem e transmitiram as experiências já vivenciadas.

**Manuela Santos:** Não influenciaram, a não ser o marido, mas foi uma decisão em conjunto.

**Raquel Coutinho:** A família influenciou desde o início colocando-a como sócia da empresa ainda menor, e como tal os pais é que tinham responsabilidade sobre todo o negócio, após a maioridade assumiu mais responsabilidades e mais controlo na parte das vendas.

**Sónia Costa:** A família influenciou devido ao estado de saúde do pai.

**Ângela Castanheira:** A influencia da sucessão do negócio e porque o vir para Viseu era um dos objetivos

**Constança Aguiar:** Tiveram o apoio do sogro, uma vez que era uma pessoa mais experiente no ramo.

**Ana Mafalda Jesus:** Não influenciaram.

**Isabel Santos:** O marido influenciou no regresso a Portugal e a constituição desta empresa foi para dar continuação à Limpa Canal e no fundo para ela ficar com ocupação cá.

**Maria Manuela Almeida:** O marido já era empresário e ajudou nos passos a seguir.

**Mara Almeida:** Juntamente com os colegas da mesma empresa que trabalharam e ficaram desempregados, acabaram por se juntar (2 colegas) e como o negócio era pouco explorado em Viseu e em Portugal, fizeram um projeto de candidatura ao centro de emprego e daí nasceu a empresa.

**Laura Santos:** Não influenciaram.

**Cidália Marques:** Não influenciaram.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- 8 Mulheres reponderam que os familiares (pais, marido, sogros) influenciaram e apoiaram a abertura do negócio;
- 3 Responderam que não influenciaram (nem familiares nem amigos)
- 1 Respondeu que os amigos influenciaram

**P:** Que tipo de empresa constituiu (SQ, SU, SA...)?

**Rita Castro:** Sociedade Unipessoal por quotas.

**Manuela Santos:** Sociedade por Quotas

**Raquel Coutinho:** Sociedade Anónima

**Sónia Costa:** Sociedade por Quotas

**Ângela Castanheira:** Sociedade Anónima

**Constança Aguiar:** Sociedade Anónima

**Ana Mafalda Jesus:** Sociedade Anónima

**Isabel Santos:** Sociedade por Quotas

**Maria Manuela Almeida:** Sociedade Unipessoal por quotas.

**Mara Almeida:** Inicialmente foi uma Lda, com 3 sócios e os três gerentes, a Mara sempre teve a assinatura obrigatória na forma de obrigar. Em 2008, foi transformada em S.A e ficou como presidente da empresa, com os outros dois colegas e acionistas como vogais.

**Laura Santos:** Sociedade Unipessoal por quotas.

**Cidália Marques:** Sociedade Unipessoal por quotas.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Sociedade Unipessoal por quotas: 4
- Sociedade por Quotas: 3
- Sociedade Anónima: 5

P: Quem são os sócios? Os sócios são familiares? Qual o grau de parentesco? Amigos?

**Rita Castro:** Única sócia.

**Manuela Santos:** Marido

**Raquel Coutinho:** Familiares (pai, irmão)

**Sónia Costa:** Familiares, (irmão)

**Ângela Castanheira:** Familiares: pai (presidente) e irmão (administrador)

**Constança Aguiar:** Marido e amigos

**Ana Mafalda Jesus:** Pessoas conhecidas

**Isabel Santos:** Marido

**Maria Manuela Almeida:** Única sócia.

**Mara Almeida:** Amigos

**Cidália Marques:** Única sócia.

**Laura Santos:** Única sócia.

**Conclusão/tendência respostas:**

- 4 São sócias únicas
- 2 São sócias juntamente com o marido
- 3 São sócias com familiares (sem ser marido)
- 2 São sócias com pessoas conhecidas /amigos.
- 1 É socia com marido e amigos

**4 – Identificar as motivações para a criação de um negócio por mulheres no Concelho de Viseu**

**P:** O que a motivou a criar o próprio negócio?

**Rita Castro:** Em primeiro lugar a família (filhos), depois a vontade de crescer a nível profissional. A empresa é tipo “um outro filho”, um projeto que tem de crescer e se valorizar a cada dia que passa.

**Manuela Santos:** Querer saber mais e dar asas à imaginação.

**Raquel Courinho:** Não houve motivação, houve mais uma imposição enquanto ainda menor.

**Sónia Costa:** Sucessão, seguimento da atividade familiar.

**Ângela Castanheira:** Sair do Porto e regressar a Viseu.

**Constança Aguiar:** Desenvolver novas competências numa área diferente.

**Ana Mafalda Jesus:** No caso como foi convite foi o desafio e a responsabilidade de querer saber mais.

**Isabel Santos:** O regresso a Portugal e para a família.

**Maria Manuela Almeida:** Ajudar a família (marido) a ultrapassar uma situação desagradável.

**Mara Almeida:** Convicção de que o negócio era viável, sem concorrência expressiva, estar disponível, por estar desempregada.

**Laura Santos:** A ambição de querer mais, o negócio era bastante rentável por conta de outrem e ainda fazia trabalhos extra em casa e se era rentável, se fosse por conta própria com os clientes que tinha mais ainda.

**Cidália Marques:** Empresa onde trabalhava estar com problemas financeiros.

### **Conclusão/tendência respostas:**

As duas motivações mais indicadas foram:

- Família - com 3 entrevistadas a responderem;
- Querer saber mais - com 3 entrevistadas a responderem;

Restantes motivações:

- Crescimento a nível profissional;
- desenvolvimento de novas competências;
- Imposição familiar
- Desafio
- Regresso a Portugal
- Convicção no negócio
- Estar disponível/desempregada
- Empresa onde trabalhava estar com problemas financeiros

**P:** Que fatores a influenciaram a tornar-se empreendedora?

**Rita Castro:** O “bichinho” do negócio, criado através da experiência que tinha tido com o pai, quando mais nova.

**Manuela Santos:** O não gostar do que fazia, o querer mudar, poder evoluir na carreira.

**Raquel Courinho:** Os fatores que levaram a continuar após a maioria na empresa foi a estabilidade já conseguida da empresa em termos de clientes e fornecedores.

**Sónia Costa:** O Irmão com a proposta em continuarem com o negócio. Já o avô esteve ligado a este ramo dos combustíveis.

**Ângela Castanheira:** A sucessão familiar da empresa.

**Constança Aguiar:** Apoio e suporte ao marido, principalmente na parte administrativa.

**Ana Mafalda Jesus:** O brio profissional e ascender na carreira.

**Isabel Santos:** O ter de arranjar profissão/ocupação em Portugal.

**Maria Manuela Almeida:** A vida familiar foi o que mais a levou a refletir e a constituir a empresa.

**Mara Almeida:** As coisas foram acontecendo, a ideia surgiu, o espírito de cada um, a maturidade, o desenvolver a ideia de negócio.

**Laura Santos:** Ambição, salário maior, crescimento profissional e pessoal.

**Cidália Marques:** Conhecimento na área, ambição, salário maior.

**Conclusão/tendência respostas:**

- O “bichinho” do negócio.
- Não gostar do que fazia.
- A sucessão familiar da empresa, a estabilidade já conseguida da empresa em termos de clientes e fornecedores.
- A vida familiar e apoio e suporte ao marido.
- As coisas foram acontecendo, a ideia surgiu, o espírito de cada um, a maturidade, o desenvolver a ideia de negócio.
- Ambição, salário maior, crescimento profissional e pessoal
- Conhecimento na área, ambição.

**P:** Houve algum acontecimento que a levou a iniciar o negócio? (Demissão? Insatisfação no trabalho? Outros?)

**Rita Castro:** Não, em termos profissionais estava bem, com uma carreira de vários anos e com bom vencimento, mas a situação familiar requeria mais tempo, pois enquanto formadora, a maior parte das vezes a formação era à noite, os filhos acabavam por ficar prejudicados, além de que tinha de ter alguém a cuidar deles enquanto estava fora a trabalhar.

**Manuela Santos:** o facto de o marido não gostar do que fazia e ela também não estar realizada com a profissão de gerente na loja de perfumaria.

**Raquel Courinho:** Não.

**Sónia Costa:** Não.

**Ângela Castanheira:** o regresso à cidade natal.

**Constança Aguiar:** Não pessoalmente, mas o facto de o marido não estar bem profissionalmente na área em que se encontrava fez com que fosse mais facilmente decisivo a constituição da empresa.

**Ana Mafalda Jesus:** Proposta feita pelo presidente, que não poderia recusar.

**Isabel Santos:** Sim, a vinda do marido para Portugal e ela ter ficado sozinha com os filhos na Suíça.

**Maria Manuela Almeida:** O marido teve alguns problemas com a empresa anterior e teve de extingui-la e acabou por ser constituída no seu nome

**Mara Almeida:** Fecho da empresa e despedimento.

**Laura Santos:** Não, só mesmo sair da outra empresa

**Cidália Marques:** Insatisfação no trabalho devido à falta de pagamento, por má gestão da empresa

**Conclusão/tendência respostas:**

- Situação familiar: 1 resposta
- Não realização/insatisfação profissional: 2 respostas
- Não teve nenhum acontecimento: 5 respostas
- Convite: 1 resposta
- Despedimento: 1 resposta

**P:** Como foi a sua experiência de criação do próprio negócio?

**Rita Castro:** Com o apoio do pai e do atual companheiro, correu bem. Todos os dias analisa, pesquisa, estuda o histórico da empresa, os pontos fracos, os fortes, as ameaças e as estratégias a seguir. Na abertura do negócio optou por representar uma só marca, ser exclusiva na região dessa mesma marca, poder ser única e distinta no mercado, para assim poder ter clientes fieis e com confiança na marca que representa.

**Manuela Santos:** 1.º foi articular com o marido o que pretendiam, qual a área de negócio. Depois ultrapassar as burocracias necessárias para a constituição da empresa.

**Raquel Courinho:** Não teve.

**Sónia Costa:** Apesar de já existir quando começou fez uma reestruturação na empresa, contratou pessoas mais jovens, alterou os horários.

**Ângela Castanheira:** Não teve.

**Constança Aguiar:** Foi engraçada, o início é sempre mais complicado, existe mais insegurança, Iniciou-se a comercialização só com 3 produtos e depois foi-se aumentando, consoante a experiência e o passar do tempo.

**Ana Mafalda Jesus:** O negócio já existia, não teve de se preocupar na análise do mercado ou com os receios próprios de um início de negócio.

**Isabel Santos:** Teve o apoio do marido que já estava no ramo do empreendedorismo, foi fácil.

**Maria Manuela Almeida:** Foi normal, o marido já conhecia os passos a dar, e foi fácil.

**Mara Almeida:** Foi fácil, já se tinha a ideia e com o apoio do centro de emprego em poder utilizar o subsídio de emprego na criação do próprio negócio ajudou. Em termos de burocracias, foi mesmo o ter de fazer o projeto e enviar ao centro de emprego. Nada de especial.

**Laura Santos:** Foi boa, já tinha conhecimento o que facilitou.

**Cidália Marques:** Foi normal, sem grandes dificuldades burocráticas.

**Conclusão/tendência respostas:**

- Correu bem;
- Articular o que se pretendia/qual a área de negócio;
- Ultrapassar as burocracias necessárias para a constituição da empresa;
- A empresa já existia, mas fez algumas alterações: contratou pessoas mais jovens; alterou os horários;
- A empresa já existia, não fez nada;
- Foi engraçada, início com mais dificuldades;
- Foi normal;
- Foi fácil.

**P:** Quais os principais constrangimentos que na sua opinião afetam a criação do próprio emprego (e o empreendedorismo) no público feminino em Viseu?

**Rita Castro:** Em termos de outros apoios (financeiros e não financeiros) quase não existem. Em Viseu, existe ainda a ideia de se ir aos centros comerciais e deixar o pequeno comércio fora das rotas. A abertura de centros comerciais (Fórum e Palácio do gelo, não ajudam neste tipo de negócio). A zona centro da cidade deveria ser mais dinamizada e desenvolvida por projetos da Camara, para assim as pessoas poderem estar e visitar o centro da cidade. Por exemplo, em Braga, os centros comerciais são nas ruas, as lojas encontram-se nas ruas e não amontoadas num único local.

**Manuela Santos:** As Dificuldades financeiras e as burocracias

**Raquel Courinho:** O aspeto financeiro, é o que mais preocupa, os pagamentos a tempo e horas, seja os fornecedores seja aos colaboradores.

**Sónia Costa:** As Dificuldades financeiras e as burocracias

**Ângela Castanheira:** Os conhecimentos que se tem na área, mais do que o sexo.

**Constança Aguiar:** A falta de formação base, ainda não existe muita formação específica para a área do empreendedorismo e do que se pode esperar com a abertura de uma empresa. O que é fazer uma ata, o que é um objeto social, o que é o capital social, entre outros aspetos burocráticos.

**Ana Mafalda Jesus:** As próprias mulheres ainda interiorizam e *puxam* para elas certas tarefas, como por exemplo se o filho fica doente é a mulher que fica com ele. Um controlo excessivo por parte da mulher em querer tudo.

**Isabel Santos:** As próprias mulheres serem muito picuinhas e muitas vezes pensarem que este negócio/área não são para elas.

**Maria Manuela Almeida:** Não só no público feminino mas os factores económicos são os mais complicados de ultrapassar, assim como as burocracias.

**Mara Almeida:** O capital social. No caso foi através do subsídio, mas é complicado no início ter disponível o montante para o capital social (5.000,00€) e as despesas inerentes aos atos necessários (360€ constituição da empresa, contabilista, impostos, segurança social, entre outras.)

**Laura Santos:** No meu caso inicialmente não foi muito fácil há trinta anos atrás havia muitas burocracias, hoje em dia é muito diferente, para se constituir uma empresa eram precisos particamente uns dois meses, agora não, com a Empresa na hora as facilidades são maiores. Em termos financeiros também foi complicado. Mas agora as coisas estão mais simplificadas e práticas.

**Cidália Marques:** Pessoalmente não sentiu, mas a parte financeira é na sua perspetiva a mais complicada.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Dificuldades financeiras / capital social e as burocracias
- Dificuldades não conhecimento da área de negócio
- A falta de formação base para a área do empreendedorismo
- mulheres ainda interiorizam e puxam para elas certas tarefas
- próprias mulheres serem muito picuinhas e muitas vezes pensarem que este negócio/área não são para elas.

## **5 - Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com o seu percurso psicológico;**

**P:** Como identificou a oportunidade do negócio? (observou, registou informações, analisou, comparou, como fez para identificar o seu negócio?)

**Rita Castro:** Muito devido à influência do pai e da experiência que já tinha tido, mas não quis a empresa do pai, optou pela sua, apesar de serem os dois no mesmo ramo de negócio, mas a sua com a particularidade de estar com a exclusividade da marca que publicita e vende, começando a ganhar notoriedade, uma vez que na zona não existe em mais nenhuma loja.

**Manuela Santos:** Foi através de um fornecedor, agora cliente que falou nesta área de negócio e como ambos estavam desanimados e desmotivados com o que faziam resolveram avançar.

**Raquel Courinho:** Os pais analisaram o mercado nesta área em Viseu e como era pouco explorada resolveram avançar.

**Sónia Costa:** Os pais analisaram o mercado nesta área em Viseu.

**Ângela Castanheira:** Já estava identificada pelo avô.

**Constança Aguiar:** O marido já se encontrava na área, mas por conta de outrem, no entanto, o sócio e gerente faleceu e a situação começou a degradar-se.

**Ana Mafalda Jesus:** Proposta que agradou e aceitou.

**Isabel Santos:** Este negócio veio complementar um já existente, da empresa Limpa Canal, mas foi feita uma análise de mercado e chegou-se à conclusão que era necessário um alargamento à atividade da outra empresa e em termos burocráticos e fiscais seria melhor constituir uma nova empresa.

**Maria Manuela Almeida:** o marido já estava nesta área e por contingências da vida teve que seguir este caminho.

**Mara Almeida:** O contacto anterior com a área de negócio. A necessidade de as pessoas terem de reparar os equipamentos e sem saber onde, levou a avançar neste projeto com os outros dois colegas, na altura desempregados.

**Laura Santos:** Através da empresa onde trabalhava conseguiu perceber que a área era boa e pouco ainda explorada em Viseu.

**Cidália Marques:** A experiência foi muito importante. A localização da loja também é importante, esta situada num bairro com estacionamento, perto da cidade, e tem ao lado o Tribunal judicial, em que é “perita” no tribunal no ramo das penhoras dos imóveis.

**Conclusão/tendência respostas:**

- Influência do pai
- Experiência que já tinha tido na área
- Através de um fornecedor
- Foram os pais/avô que analisaram o mercado
- Não analisou, foi uma proposta que agradou e aceitou
- Veio complementar um negócio já existente
- O marido já estava nesta área
- Contacto anterior com a área de negócio
- Saber escolher a localização da loja também é importante

**P:** Qual é o lado positivo e o lado negativo de ser empreendedora?

**Rita Castro:**

**Lado positivo:** realização pessoal, crescimento, horários facilitados/desafogados, Reconhecimento dos clientes.

**Lado negativo:** risco do investimento, que é grande, se não faturar não consegue pagar as despesas, não ter férias ao mesmo tempo com os filhos, pois nas épocas do Natal, Páscoa é quando tem de estar mais presente para ter mais vendas, épocas especiais de compras.

**Manuela Santos:**

**Lado positivo:** ter o que quer (bens materiais), reconhecimento, espírito aberto em novas dinâmicas, realização pessoal.

**Lado negativo:** sem férias quando quer, sem horário, sem fim de semanas (telemóvel 24h/dia).

**Raquel Courinho:**

**Lado positivo:** gostar do que faz, horários flexíveis.

**Lado negativo:** preocupações, sem horários (que também é positivo por serem flexíveis).

**Sónia Costa:**

**Lado positivo:** Satisfação pessoal, sucesso, crescimento, estabilidade financeira.

**Lado negativo:** muito trabalho, responsabilidade, sem horários, equipa só de homens e às vezes não a levam a sério.

**Ângela Castanheira:**

**Lado positivo:** nível de vida médio melhor, horário, volume de trabalho diferente dos colaboradores.

**Lado negativo:** não saber se as decisões são as mais acertadas.

**Constança Aguiar:**

**Lado positivo:** usufruir de determinadas coisas: horário flexível, viagens, carro melhor.

**Lado negativo:** preocupação em termos financeiros, o compromisso em efetuar os pagamentos aos clientes, aos fornecedores, aos empregados, horários flexíveis, acontece ter de se trabalhar em casa.

**Ana Mafalda Jesus:**

**Lado positivo:** horário flexível.

**Lado negativo:** lidar com os recursos humanos, muitas pessoas e todas diferentes.

**Isabel Santos:**

**Lado positivo:** horário flexível; liberdade.

**Lado negativo:** muita responsabilidade e preocupações diárias.

**Maria Manuela Almeida:**

**Lado positivo:** ser tratada, pelos funcionários, de maneira diferente, por ser patroa, os horários flexíveis.

**Lado negativo:** preocupações sobre o negócio, os pagamentos, as burocracias.

**Mara Almeida:**

**Lado positivo:** estímulo de ser útil na sociedade, o que faz ser útil na região, país, o reconhecimento: PME excelência 5 anos seguidos, estar no top 10 das empresas exportadoras da região.

**Lado negativo:** responsabilidade do que se tem de fazer, decidir, que se tem famílias que dependem desta empresa para viverem.

**Laura Santos:**

**Lado positivo:**

Dinheiro que se ganha (salário maior)

Realização pessoal.

**Lado negativo:**

Sem horários;

Sem férias,

Sacrifício familiar.

**Cidália Marques:**

**Lado positivo:**

Ser a única imobiliária a ser promotora de um banco, o que enriquece o leque de clientes;

Horários flexíveis.

**Lado negativo:**

angariação e novos clientes (vendas, arrendamentos...)

Os freelancers - destabilizar e denegrir a imagem do negócio.

**Conclusão/tendência respostas:**

**Lado positivo:**

- Realização pessoal, reconhecimento,
- Crescimento,
- Espírito aberto a novas dinâmicas,
- Horários facilitados/desafogados,
- Reconhecimento dos clientes,
- Ter o que quer (bens materiais),
- Gostar do que faz,

- Horários flexíveis,
- Sucesso,
- Estabilidade financeira,
- Nível de vida médio melhor, Dinheiro que se ganha (salário maior), usufruir de determinadas coisas, viagens, carro melhor,
- Volume de trabalho diferente dos colaboradores,
- Ser a única imobiliária a ser promotora de um banco, o que enriquece o leque de clientes.

**Lado negativo:**

- Preocupação em termos financeiros, Risco do investimento,
- Sem férias quando quer (Não ter férias ao mesmo tempo com os filhos),
- Sem horário, sem horários (que tb é positivo por serem flexíveis) sem fim de semanas,
- Preocupações,
- Muito trabalho,
- Responsabilidade,
- Equipa só de homens e às vezes não a levam a sério,
- Não saber se as decisões são as mais acertadas,
- Compromisso em efetuar os pagamentos aos clientes, aos fornecedores, aos empregados,
- Ter de se trabalhar em casa,
- Lidar com os recursos humanos, muitas pessoas e todas diferentes,
- Sacrifício familiar,
- angariação e novos clientes (vendas, arrendamentos...),
- Os freelancers - destabilizar e denegrir a imagem do negócio.

**P:** Quais as características que, na sua opinião, uma mulher deve ter para ser uma empreendedora de sucesso?

**Rita Castro:** Persistente e trabalhadora

**Manuela Santos:** Trabalhadora, humilde, e ter seriedade

**Raquel Courinho:** Deve ter muita vontade e muita entrega ao negócio, sacrifício, empenho.

**Sônia Costa:** Determinada, trabalhadora.

**Ângela Castanheira:** Ter espírito de líder, ser prática.

**Constança Aguiar:** Ser dedicada, ter calma e paciência na evolução do negócio, ter discernimento no que se está a fazer.

**Ana Mafalda Jesus:** Persistente, firme, mas não dura, “ter jogo de cintura” flexível m medida certa.

**Isabel Santos:** Ser trabalhadora, persistente, dar o exemplo aos funcionários

**Maria Manuela Almeida:** Ser muito responsável, ter os pes bem assentes na terra, saber o que está a fazer.

**Mara Almeida:** Ser dinâmica, ter sentido crítico e justo, saber filtrar as várias situações em que se depara, ter propensão ao risco, paixão pelo que faz, ser organizada, trabalhadora e disciplinada.

**Laura Santos:** Ser determinada no que quer, trabalhadora e ter consciência dos obstáculos que surgem sempre.

**Cidália Marques:** Ser flexível, determinada no que faz, audaz para ultrapassar os obstáculos, que surgem.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Persistente,
- Trabalhadora,
- Humilde,
- Séria,
- Ter muita vontade e muita entrega ao negócio,
- Sacrifício,
- Empenho,
- Determinada,
- Ter espírito de líder,
- Ser prática,
- Ser dedicada,
- Ter calma e paciência na evolução do negócio,

- Ter discernimento no que se está a fazer/Ter os pés bem assentes na terra,
- Firme, mas não dura,
- “Ter jogo de cintura”,
- Ser Flexível,
- Dar o exemplo aos funcionários
- Responsável,
- Saber o que está a fazer.
- Dinâmica,
- Ter sentido crítico e justo,
- Saber filtrar as várias situações em que se depara,
- Ter propensão ao risco,
- Paixão pelo que faz,
- Organizada,
- Disciplinada.
- Ter consciência dos obstáculos que surgem sempre,
- Audaz para ultrapassar os obstáculos que surgem.

**P:** Que conselhos daria a outra mulher que pretende abrir um negócio?

**Rita Castro:** Abrir um negócio com estrutura de custos baixa, uma empresa já tem tantos gastos: seguros, impostos, empregados, (existem muitos encargos para as empresas), tem de ser um negócio muito bem pensado e cimentado.

**Manuela Santos:** Força e coragem. Ver primeiro o ramo de atividade, analisar a região e só depois avançar.

**Raquel Courinho:** Para ir em frente, mas com calma e segurança no que esta a fazer.

**Sónia Costa:** Ter espírito e mente abertas com os funcionários, ser trabalhadora e responsável.

**Ângela Castanheira:** Deverá primeiro fazer um estudo sobre a área de negócio a abrir, é o mais importante, depois ter calma e ser cuidadosa.

**Constança Aguiar:** Ter força de vontade, muita ponderação, dedicação e dar um passo de cada vez.

**Ana Mafalda Jesus:** Tem de trabalhar muito, aparecerão obstáculos que deverão ser ultrapassados através do sacrifício e deve acreditar sempre no projeto.

**Isabel Santos:** Ter cuidado com certos clientes, com os *maus pagadores*. Gerir uma empresa é como gerir uma casa, mas com maiores responsabilidades.

**Maria Manuela Almeida:** No início é complicado, mas se tiver a certeza que é isso que se quer, que avance, com determinação e coragem.

**Mara Almeida:** Ser cautelosa, muito atenta a todas as contingências e ter sentido de risco.

**Laura Santos:** Ter rigor desde o início, em todos os aspetos e ter disciplina

**Cidália Marques:** Ter experiência no ramo que vai abrir, só assim consegue ter noção do que é necessário, ser disciplinada e rigorosa.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Ver primeiro o ramo de atividade,
- Analisar a região/ fazer um estudo e só depois avançar.
- Ter uma estrutura de custos baixa
- Força, determinação, coragem, calma e segurança no que está a fazer
- Força de vontade, muita ponderação, dedicação e dar um passo de cada vez.
- Trabalhar muito, aparecerão obstáculos que deverão ser ultrapassados através do sacrifício e deve acreditar sempre no projeto
- Ter cuidado com certos clientes
- Ser cautelosa, muito atenta a todas as contingências e ter sentido de risco.
- rigor desde o início
- Ter experiência no ramo que vai abrir, só assim consegue ter noção do que é necessário

#### **6 - Identificar diferenças e similaridades entre as empresas criadas apenas por mulheres e empresas mistas (mulheres e homens na constituição de empresa)**

**P:** Encontra diferenças, pontos fortes ou fracos em ser uma mulher empreendedora? Enfrentou algum tipo de discriminação formal ou não inerente ao género? Em caso afirmativo, pode relatar a situação? Como resolveu e que experiência retirou desse caso?

**Rita Castro:** Não, é um negócio segmentado para o mercado feminino, no entanto os fornecedores são homens. Já teve homens clientes que não tiveram um comportamento mais adequado, já teve alguns dissabores com fornecedores, uma das regras é não tomar café, por exemplo, ou fazer negócios em jantares. Mas a maioria tem respeito e educação.

**Manuela Santos:** Não. As próprias mulheres é que têm ainda a ideia de que não devem arriscar, deve ser o homem, que elas deverão ter o seu emprego e cuidar da casa e dos filhos. A maioria das vezes as reuniões da marca que representa são todos homens, ela é a única mulher no ramo. A 1.<sup>a</sup> viagem que fez em representação da marca foi ao Japão e foi sozinha. Correu bem, os outros colaboradores foram todos simpáticos com ela.

**Raquel Courinho:** Não.

**Sónia Costa:** Não.

**Ângela Castanheira:** Não encontra diferenças, pontos fortes ou fracos em ser uma mulher empreendedora mas enfrentou discriminação não por ser mulher, mas por ser nova (idade).

**Constança Aguiar:** Não.

**Ana Mafalda Jesus:** Não, até pelo contrário, os homens são simpáticos e respeitam-na, é importante a existência dos dois para que exista um equilíbrio na empresa.

**Isabel Santos:** Não.

**Maria Manuela Almeida:** Não.

**Mara Almeida:** Não existem, ou pelo menos deveriam ser iguais, o homem e a mulher.

**Laura Santos:** Não.

**Cidália Marques:** Não.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Todas as entrevistadas responderam Não. (Encontram diferenças, pontos fortes ou fracos em ser uma mulher empreendedora e Enfrentaram algum tipo de discriminação formal ou não inerente ao género).
- No entanto salienta-se o seguinte:
  - As próprias mulheres é que têm ainda a ideia de que não devem arriscar, deve ser o homem, que elas deverão ter o seu emprego e cuidar da casa e dos filhos.
  - Enfrentou discriminação não por ser mulher, mas por ser nova (idade).

**P:** Quais as maiores dificuldades enfrentadas no negócio e como foram superadas?

**Rita Castro:** Concorrência do mercado e a fidelização dos clientes, que cada vez são mais exigentes, querem peças boas por preços baixos. Vende mais peças, mas mais baratas.

Atendimento personalizado e acolhedor, para fidelizar o cliente, ter marcas distintas e com diferenciação, são formas de superar as dificuldades.

**Manuela Santos:** No princípio o pagar das dívidas (empréstimos para compra do material), agora as dificuldades em pagar aos funcionários, os encargos com o Estado (finanças, ISS...), tem de ser um dia de cada vez e manter os clientes fieis à empresa.

**Raquel Courinho:** A concorrência é uma das maiores dificuldades. Mas com a colaboração de todos consegue-se.

**Sónia Costa:** Concorrência do mercado

**Ângela Castanheira:** Lidar com a família, separar com o pai a vida familiar da profissional.

**Constança Aguiar:** Adquirir o material necessário no início é muito complicado em termos financeiros e o angariar clientes. Só com perseverança e força se consegue.

**Ana Mafalda Jesus:** Criar confiança nos clientes, e a sua fidelização e o facto de não verem a mulher ainda como uma profissional tão boa como o homem. Vão sendo superados com esforço em demonstrar que as mulheres também conseguem e chegam onde os homens chegam.

**Isabel Santos:** Adaptação à área de negócio, superadas com formação e pesquisas na área, ajuda do marido. As dificuldades económicas, os recebimentos, as adjudicações dos serviços, porque o cliente olha ao preço e não à qualidade e a empresa pauta pela qualidade o que pode custar mais.

**Maria Manuela Almeida:** O aspeto financeiro/económico, é mais difícil de se conseguir gerir. Mas com a angariação de clientes consegue-se.

**Mara Almeida:** O pagamento aos empregados, preocupação principal e o risco de enfrentar o futuro. Ter sempre um pé-de-meia (almofada) para suportar alguma situação emergente.

**Laura Santos:** Acesso ao crédito, na publicidade é tudo muito fácil, mas na prática não é bem assim.

**Cidália Marques:** A falta de clientes e os freelancers. Tem de se cativar o cliente, tem que haver um atendimento personalizado, mesmo quando não se concretize uma venda ou arrendamento, mas passar uma boa imagem, nunca se sabe os comentários posteriores que possam vir a trazer outros clientes.

**Conclusão/tendência respostas:**

- Concorrência do mercado/ freelancers,
- Fidelização dos clientes/ Criar confiança nos clientes,
- Dificuldades económicas, pagar das dívidas ao estado, aos fornecedores, aos empregados,
- Adquirir o material necessário no início,
- Não verem a mulher ainda como uma profissional tão boa como o homem,
- Adaptação à área de negócio,
- Acesso ao crédito.

**Soluções:**

- Atendimento personalizado e acolhedor, para fidelizar o cliente, ter marcas distintas e com diferenciação, são formas de superar as dificuldades,
- Um dia de cada vez e manter os clientes fieis à empresa,
- Colaboração de todos,
- Perseverança e força,
- Esforço em demonstrar que as mulheres também conseguem e chegam onde os homens chegam,
- Ter sempre um pé-de-meia (almofada).

**P:** Como encara o mercado competitivo em Portugal?

**Rita Castro:** Já se nota um mercado com mais dinamismo. No entanto, existem lojas a mais e o negócio acaba por nem ser para uns nem para outros. Deveria haver um estudo para a abertura de grandes superfícies, por exemplo.

**Manuela Santos:** Cada vez mais competitivo e na área começa-se a perceber isso. Mais representantes de outras marcas a fazer concorrência.

**Raquel Courinho:** Neste momento com a crise não parece haver muita competitividade em melhorar e inovar.

**Sónia Costa:** Cada vez mais competitivo

**Ângela Castanheira:** Existe alguma dinâmica e motivação de empresas em alargar horizontes e em expandir o negócio, apesar da crise que se vive.

**Constança Aguiar:** O mercado em Portugal é muito complicado, existe muita instabilidade económica que afeta o negócio.

**Ana Mafalda Jesus:** O negócio apesar da crise tem crescido, existe muito trabalho e sacrifício em marketing, publicidade, formação, para se alcançar resultados. Que deveria ser assim no mercado e nas diversas áreas em Portugal.

**Isabel Santos:** Existem diversas dificuldades financeiras no mercado em Portugal e muito poucas ajudas por parte do governo.

**Maria Manuela Almeida:** Com a crise que se instalou no país a situação está complicada, existe muita concorrência e falta de dinheiro para investir. Em termos de investimento nota-se as reticências das pessoas.

**Mara Almeida:** O Mercado português é muito pequenino, tem uma dimensão muito reduzida e é difícil crescer. A empresa exporta neste momento 88% do seu produto, e no passado já chegou aos 93%. Portugal tem, nesta área, um mercado pouco potencializador de desenvolvimento.

**Laura Santos:** Existe muita concorrência, é preciso ser bom no que se faz para se ser reconhecido.

**Cidália Marques:** Existe muita concorrência desleal

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Mercado com mais dinamismo e cada vez mais competitivo,
- Com a crise não parece haver muita competitividade em melhorar e inovar,
- Diversas dificuldades financeiras no mercado em Portugal e muito poucas ajudas por parte do governo,
- Muita concorrência,
- Falta de dinheiro para investir,
- Mercado português é muito pequenino, tem uma dimensão muito reduzida e é difícil crescer.

**P:** Considera existir, ainda, estereótipos e preconceitos dirigidos à mulher empreendedora que inibem esse fenómeno?

**Rita Castro:** Sim, sexo feminino ainda é o sexo frágil.

**Manuela Santos:** Não.

**Raquel Coutinho:** Não.

**Sónia Costa:** Sim, mas não sentiu pessoalmente.

**Ângela Castanheira:** Não. Ser mulher até é uma mais valia nesta área do empreendedorismo, pelo menos incentivos existem.

**Constança Aguiar:** Não.

**Ana Mafalda Jesus:** Sim. Em Viseu ainda existem maridos que não apoiam as mulheres, consideram as mulheres mais limitadas, as faltas ao emprego por causa dos filhos, condiciona ainda esta questão da igualdade entre género.

**Isabel Santos:** Não.

**Maria Manuela Almeida:** Não.

**Mara Almeida:** Não, pelo contrário, quando existe algum mau estar e há intervenção dela a situação fica mais leve, os homens não ficam tão à defesa.

**Laura Santos:** Não.

**Cidália Marques:** Não.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Não: 9 não consideram existir estereótipos e preconceitos dirigidos à mulher
- Sim: 3 consideram existir estereótipos e preconceitos dirigidos à mulher

**P:** Alguma vez sentiu algum preconceito? Como ultrapassou ou lidou com essa situação?

**Rita Castro:** Não. Um ponto-chave no negócio é tratar os assuntos como tal e não como carácter pessoal, como por exemplo o tomar café com os fornecedores ou os tais jantares.

**Manuela Santos:** Não.

**Raquel Coutinho:** Não.

**Sónia Costa:** Não.

**Ângela Castanheira:** Não.

**Constança Aguiar:** Não, muitas vezes atende clientes, fornecedores em que o marido não está e não revelam nenhum preconceito por estarem a tratar o negócio com uma mulher.

**Ana Mafalda Jesus:** Não.

**Isabel Santos:** Não. No entanto, alguns assuntos mais práticos e de “terreno” prefere que seja o marido a resolver, por estar mais ligado ao assunto.

**Maria Manuela Almeida:** Não.

**Mara Almeida:** Não.

**Laura Santos:** Não.

**Cidália Marques:** Não.

**Conclusão/tendência respostas:**

- Todas responderam Não, não sentiram algum preconceito.

**7 - Relacionar o empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu com o seu capital social**

O capital social refere-se à capacidade e habilidade dos indivíduos desenvolverem relacionamentos quer através das redes formais, quer das redes informais que promovem confiança, comunicação, participação e uma dimensão cultural. Vários estudos provam que estes relacionamentos influenciam muito positivamente o desenvolvimento económico, ativam a atividade empreendedora e o crescimento económico, geram emprego e promovem a inclusão social.

Alguns estudos referem a existência de quatro indicadores para medir o capital social: confiança interpessoal, confiança institucional, participação na sociedade civil e valor gerado da confiança.

**P:** Relativamente à confiança interpessoal, confia na maioria dos colaboradores, ou tem algum cuidado nas suas relações com as outras pessoas? E quanto à confiança entre os gestores da empresa?

**Rita Castro:** Confia nos colaboradores, mostra as contas que tem de ser pagas para poderem perceber o quanto importante é estarem ali de “corpo e alma”. Quanto aos fornecedores, tem fornecedores de várias culturas, turcos, indianos, tailandeses, e têm todas boas referências e até agora não tem tido dissabores.

**Manuela Santos:** Sim, tem confiança no outro sócio (marido) e em todos os colaboradores que trabalham na empresa. Têm cargos distintos, mas o relacionamento é bom.

**Raquel Coutinho:** Confia nos colaboradores, existem um bom relacionamento e um bom ambiente de trabalho.

**Sónia Costa:** Confia em todos, não lida com tudo, delega no irmão.

**Ângela Castanheira:** Sim, confia em todos, mas para haver confiança têm de demonstrar que estão neste patamar interpessoal. Existe uma boa relação com os colaboradores.

**Constança Aguiar:** Sim, existe uma boa relação em todos os departamentos, têm pessoas responsáveis e que estão com o pensamento na evolução e ganhos da empresa. Existem reuniões semanais para feedback de como estão a acorrer as coisas.

**Ana Mafalda Jesus:** Sim, confia em todos, todos se conhecem e cada um sabe das suas responsabilidades. Promove a existência de um ambiente familiar e uma relação de proximidade, mas sem ser uma relação permissiva. Existe um bom relacionamento.

**Isabel Santos:** Confia nos funcionários que tem e no marido em pleno

**Maria Manuela Almeida:** Sim, existe união e confiança entre todos.

**Mara Almeida:** Confia em termos gerais em todos. Sente que cada um sabe o que tem de fazer, o fazem com confiança e sabem as suas responsabilidades, para que a empresa funcione, pois se não for assim a empresa não tem sucesso e não tem sucesso não tem vendas e no fim não tem dinheiro para lhes pagar, no fundo é mesmo assim.

**Laura Santos:** Sim, confia. As relações trabalho/pessoais nunca se misturam.

**Cidália Marques:** Sim, confia nos colaboradores, cada um desempenha o seu papel para que a empresa funcione.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Todas responderam que Sim, confiam nos colaboradores e elementos da gerência

**P:** Enquanto responsável da empresa, promove a participação dos funcionários em atividades culturais, lúdicas, fora do ambiente de trabalho? Se sim, quais? (por exemplo: jantar de natal, um convívio no verão, realização de rapel, ...).

**Rita Castro:** Não tanto atividades culturais ou lúdicas, mas sempre que a empresa participa em feiras, eventos de divulgação fora da região de Viseu, traz uma lembrança da região. Promove a motivação das funcionarias através da concretização de objetivos mensais, para ganhos extras (exemplo: objectivo do mês: vender 3 relógios da marca X, ganha 5% extra das vendas).

**Manuela Santos:** Sim, jantar/convívio no Natal, Existe em termos laborais a promoção de reuniões periódicas para feedback do negócio, o que está a correr bem o que está a correr menos bem o que é necessário mudar/alterar.

**Raquel Courinho:** Sim, jantar de Natal

**Sónia Costa:** Jantar anual na feira de S. Mateus.

**Ângela Castanheira:** É habitual a realização de jantar de Natal.

**Constança Aguiar:** Sim, convívios, formação.

**Ana Mafalda Jesus:** Sim, além do habitual jantar de Natal, têm diversão no Carnaval, Halloween.

**Isabel Santos:** Realiza-se o jantar de Natal, em conjunto com os colaboradores da empresa Limpa Canal.

**Maria Manuela Almeida:** Sim, têm um encontro anual, com data a marcar.

**Mara Almeida:** Sim, Jantares com os colaboradores que trazem os familiares.

**Laura Santos:** Fazem 1 a 2 encontros no ano.

**Cidália Marques:** Sim, encontro anual, com data a marcar (ou natal ou feira de S. Mateus).

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Sim, de uma forma geral as empresas das entrevistadas promovem um encontro convívio, a maioria das vezes no Natal e/ou jantar na feira de S. Mateus

**P:** A empresa promove a responsabilidade civil, ajudando por exemplo uma Associação, uma instituição de crianças, na recolha de bens alimentares, para o banco alimentar?

**Rita Castro:** Promove, com outros comerciantes de Viseu, campanhas de solidariedade para instituições carenciadas, como por exemplo Lar St.<sup>a</sup> Teresinha (lar de meninas abandonadas).

**Manuela Santos:** Como empresa alguns donativos a instituições: APCV, pessoalmente também contribui e incentiva os colaboradores.

**Raquel Courinho:** Sim e não, ajuda instituições de animais, através da oferta de alimentos, produtos em que o prazo esteja a terminar.

**Sónia Costa:** Ajuda no banco alimentar

**Ângela Castanheira:** Sim, Banco alimentar de Viseu: empresta as carrinhas para transporte dos bens alimentares, gasóleo, aquando das campanhas de recolha de alimentos (2x ano) donativos para instituições carenciadas de Viseu e não só, por exemplo: Porto.

**Constança Aguiar:** Sim, fazem a recolha de brinquedos e levam a instituições no Natal. Oferta de material e de mão-de-obra a instituições carenciadas, escolas. Participam em projetos sociais através de donativos.

**Ana Mafalda Jesus:** Sim, em determinadas épocas fazem recolha de bens, alimentos que entregam a instituições de Viseu.

**Isabel Santos:** Costuma dar donativos a instituições, como por exemplo APPCDM.

**Maria Manuela Almeida:** Sim, patrocina um clube de futebol local.

**Mara Almeida:** Colaboram e promovem a International House, organizam caminhadas para a angariação de fundos para associações como a APPCDM, fazem donativos, como por exemplo para a UNICEF.

**Laura Santos:** Não.

**Cidália Marques:** Sim.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- 11 Responderam Sim, promovem a responsabilidade civil, ajudando instituições através de ajudas e donativos
- 1 Respondeu não.

**P:** Na obtenção do capital investido, qual foi a fonte de financiamento a que recorreu? (A poupanças, a empréstimo, a ajuda de Familiares/amigos?)

**Rita Castro:** Venda do apartamento que tinha com o marido falecido, algumas poupanças.

**Manuela Santos:** O dinheiro investido na empresa foi através de poupanças e de um projeto através do centro de emprego de Viseu.

**Raquel Courinho:** Os pais no início recorreram a poupanças e ajuda de familiares.

**Sónia Costa:** Aquando do aumento de capital, realizado por ela, recorreu ao empréstimo.

**Ângela Castanheira:** Já existia capital social que foi sendo aumentado, já com ela na administração, mas de acordo com as receitas/ lucros.

**Constança Aguiar:** A ajuda de Familiares - sogros

**Ana Mafalda Jesus:** Já existia, mas sabe que no início foi através do financiamento bancário.

**Isabel Santos:** O capital social foi conseguido em parte pela candidatura ao projeto PRODER e outra parte recorreu a poupanças.

**Maria Manuela Almeida:** Empréstimo bancário

**Mara Almeida:** Algumas poupanças de cada um e ao subsídio de desemprego.

**Laura Santos:** capital próprio - Poupanças.

**Cidália Marques:** Poupanças.

**Conclusão/tendência respostas:**

- Poupanças – 7
- Projeto apresentado ao Centro de emprego - 2
- Empréstimo – 3
- Ajuda dos familiares – 1
- Subsídio de desemprego - 1

**P:** Considera que para haver desenvolvimento local é necessário o envolvimento de fatores sociais, culturais e políticos e não só o sistema de mercado? Porquê?

**Rita Castro:** Sim, por exemplo organiza, juntamente com a CMV, um desfile no mercado 2 de Maio, todos os anos para promover as pequenas empresas e o comércio local.

**Manuela Santos:** Sim, a Câmara Municipal de Viseu, por exemplo deveria facilitar os licenciamentos, desburocratizar as obras, licenças...

**Raquel Courinho:** Sim, tem de haver uma conjugação destes factores para que se crie harmonia.

**Sónia Costa:** Sim.

**Ângela Castanheira:** Sim, todos os factores juntos são importantes.

**Constança Aguiar:** Sim, tem de existir participação em acções de formação, para ganhar conhecimentos, haver também um relacionamento mais próximo para que os recursos humanos consigam confiar uns nos outros e ter uma ligação próxima para que tudo possa funcionar.

**Ana Mafalda Jesus:** Sim, tem de existir a responsabilidade social. A Visabeira tem a Associação Visabeira, onde existe o apoio a crianças carenciadas. Também faz parte desta associação.

**Isabel Santos:** Sim, só assim se consegue maior dinamismo entre as partes.

**Maria Manuela Almeida:** Sim, Estes factores têm de estar interligados para que exista o conhecimento da área de negócio para que se possa desenvolver e expandir.

**Mara Almeida:** Até este momento não sentiu necessidade de ter uma envolvimento em termos políticos, em termos sociais e culturais não existem muitos eventos em que as

empresas sejam representadas, não existem ideias para a promoção do desenvolvimento local.

**Laura Santos:** Sim, são determinantes em termos de facilidades, nomeadamente os políticos, se se interagir em termos políticos algumas burocracias são mais facilmente resolvidas.

**Cidália Marques:** Sim, a conjugação de todos os factores são uma mais-valia para o desenvolvimento do negócio.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- 11 responderam que sim, é necessário a conjugação dos factores para o desenvolvimento do negócio
- 1 respondeu que não sentiu necessidade de ter uma envolvência em termos políticos, em termos sociais e culturais não existem muitos eventos em que as empresas sejam representadas, não existem ideias para a promoção do desenvolvimento local.

**P:** Alguma vez a empresa recorreu à ajuda de associações empresariais (ex: AIRV- Associação Empresarial da Região de Viseu), para promover a sua atividade? Que vantagens foram retiradas dessa ajuda? Vê nestas associações uma forma de promoção de emprego, de confiança e promoção do desenvolvimento das empresas? De que maneira?

**Rita Castro:** Não, nunca recorreu a este tipo de associações. As existentes na região de Viseu, como AIRV, precisavam de ter mais dinâmica, estarem mais direccionadas para o pequeno negócio.

**Manuela Santos:** Não.

**Raquel Courinho:** Está ligada a Associação Comercial de Viseu, promove formação e desenvolve campanhas publicitárias de várias empresas de Viseu.

**Sónia Costa:** Não, são sócios da AIRV, mas não tem precisado dos serviços da associação.

**Ângela Castanheira:** Não, não recorreu a estas associações podiam fazer mais, têm pouca oferta na área da formação, falta algum dinamismo e atratividade.

**Constança Aguiar:** Sim, a AIRV quando iniciaram o negócio em Angola, Moçambique. Esta associação ajudou na prospeção do negócio no estrangeiro. Contudo a promoção,

divulgação também tem de ser do próprio empresário, não se pode estar à espera destas associações.

**Ana Mafalda Jesus:** Sim, para promover e divulgar os serviços e as novidades que surgem na empresa.

**Isabel Santos:** Não, não recorreram porque não tem sido necessário.

**Maria Manuela Almeida:** Não recorreu, mas é uma a mais valia existirem estas associações, nomeadamente com a formação sobre a área de negócio.

**Mara Almeida:** A empresa é sócia da AIRV, e recorre às formações que são direccionadas para a empresa a um custo mais baixo. No entanto, não são, tanto a AIRV como outra associação existente, um estímulo de promoção da empresa, não sabe muito bem o que fazem ao certo. A empresa é mais internacional do que regional e até nacional.

**Laura Santos:** Não. As associações em Viseu deste género são mais viradas para um negócio particular do que para a promoção das empresas da região.

**Cidália Marques:** Não. Mas também não vê de que forma possam ajudar as empresas. Pelo menos até agora não viu resultados.

#### **Conclusão/tendência respostas:**

- Não – 8 não recorrem às Associações Empresariais existentes em Viseu
- Sim – 4 recorrem através da formação e campanhas publicitárias, prospecção do negócio no estrangeiro

**P:** As mulheres enfrentam maiores dificuldades do que os homens no acesso ao capital e a outros recursos?

**Rita Castro:** Não, as mulheres conseguem ser ótimas donas de casa, empreendedoras, trabalhadoras. Conciliar o pessoal e o profissional.

**Manuela Santos:** Não.

**Raquel Courinho:** Sim, existe ainda a desvalorização da mulher.

**Sónia Costa:** Não. O sexo não influencia o acesso aos recursos necessários.

**Ângela Castanheira:** Não.

**Constança Aguiar:** Não. O processo de pedidos de empréstimos, abertura de contas é também um processo a dois (ela e o marido), no entanto quando tem de se dirigir ao banco sozinha, não tem dificuldades nem nota discriminação.

**Ana Mafalda Jesus:** Não. Os bancos decidem em termos objetivos e não por ser mulher ou homem.

**Isabel Santos:** Não, são tratadas de forma igual.

**Maria Manuela Almeida:** Não.

**Mara Almeida:** Não.

**Laura Santos:** Não.

**Cidália Marques:** Não.

### **Conclusão/tendência respostas:**

Não – 11.

Sim – 1 responde que existe ainda a desvalorização da mulher.

### **8 – Que projetos futuros tem e/ou gostaria de ainda concretizar?**

**Rita Castro:** Alargar a Loja, expandir o negócio a outras áreas, aliando novos conceitos de negócio, tipo além da ourivesaria, ter no mesmo espaço livros, um pequeno espaço para ler, relaxar e tomar um café ou chá.

**Manuela Santos:** Investir numa nova área, a filha veio influenciar nesta decisão que será mais a longo prazo (abertura de algo que apoie as mães/pais com os filhos), em termos de horários. Ainda está tudo muito fresco.

**Raquel Courinho:** Manter a empresa familiar com as devidas condições.

Tem curiosidade de estar noutra área de negócio, quem sabe um dia poderá expandir o negócio noutra área.

**Sónia Costa:** Recentemente foi aberto um novo posto, e anda concentrada na sua expansão. Futuramente quem sabe dedicar-se à sua área de formação (veterinária ou zootécnica),

**Ângela Castanheira:** Manter a empresa estável, continuar com a formação e aprendizagem, melhorar as áreas da empresa.

**Constança Aguiar:** Estão a iniciar um investimento na área dos imóveis, aluguer, compra e venda de terrenos para urbanizar. Expansão deste novo negócio e continuar a expandir o existente noutra área, como o fabrico de recuperadores de calor e montagem de caldeiras.

**Ana Mafalda Jesus:** Trabalhar de uma forma mais próxima com crianças carenciadas – projeto a desenvolver.

**Isabel Santos:** Continuar a expandir a empresa.

**Maria Manuela Almeida:** Que a empresa de futuro cresça mais, que o desenvolvimento local seja positivo, pois assim influencia logo esta área de negócio.

**Mara Almeida:** Gosta da área alimentar/saúde. Este ano a empresa começou com um projeto novo nesta área. Está a recolher frutos vermelhos a produtores da região de Viseu, para exportação. Iniciou também a hidroponia (cultivo de plantas em água) e quer explorar mais estas áreas e desenvolvê-las.

**Laura Santos:** Continuar a expandir o negócio através das novas tecnologias (registos online).

**Cidália Marques:** Manter o negócio estável e ajudar algumas instituições.

**Conclusão/tendência respostas:**

- Expandir o negócio a outras áreas e/ou Investir numa nova área,
- Manter a empresa familiar com as devidas condições,
- Dedicar-se à sua área de formação,
- Manter a empresa estável,
- Continuar com a formação e aprendizagem,
- Melhorar as áreas da empresa,
- Trabalhar de uma forma mais próxima com crianças carenciadas – projeto a desenvolver,
- Ajudar algumas instituições.

## **ANEXO 3**

# **HIPÓTESES APRESENTADAS PARA A INVESTIGAÇÃO DE ACORDO COM AS QUESTÕES DA ENTREVISTA**



## HIPÓTESES APRESENTADAS PARA A INVESTIGAÇÃO DE ACORDO COM AS QUESTÕES DA ENTREVISTA

Hipóteses de investigação	Questões da entrevista
1 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pelo seu percurso profissional.	Como começou o seu percurso profissional? Trabalhou noutras empresas ou organizações públicas? Quantos anos? Em que medida essa experiência foi útil e decisiva para se tornar em empresária?
2 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pela sua formação académica.	A sua formação académica foi importante/decisiva para a abertura do negócio? Porquê?  A sua experiência de vida ou em atividades anteriores foram decisivas para a abertura do negócio? Porquê?
3 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pela sua estrutura familiar.	É uma empresa familiar? Assegurou a sucessão? Que dificuldades teve? Fê-lo voluntariamente ou por obrigação familiar?  De que forma sua carreira afetou sua estrutura familiar? É fácil conciliar a atividade profissional com a familiar?  Fez algum tipo de planeamento para a abertura do negócio? Como é que os amigos, a família influenciaram o seu percurso e a decisão de se tornar empresária?  Que tipo de empresa constituiu (SQ, SU, SA,...)? Quem são os sócios? Os sócios são familiares? Qual o grau de parentesco? Amigos?
4 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pelo seu perfil psicológico.	Como identificou a oportunidade do negócio? (observou, registou informações, analisou, comparou, como fez para identificar o seu negócio?)  Qual é o lado positivo e o lado negativo de ser empreendedora?  Quais as características que, na sua opinião, uma mulher deve ter para ser uma empreendedora de sucesso?

	Que conselhos daria a outra mulher que pretende abrir um negócio?
5 - O empreendedorismo e estilo de gestão das empreendedoras do Concelho de Viseu é positivamente influenciado pelo seu capital social.	<p>Relativamente à confiança interpessoal, confia na maioria dos colaboradores, ou tem algum cuidado nas suas relações com as outras pessoas? E quanto à confiança entre os gestores da empresa?</p> <p>Enquanto responsável da empresa, promove a participação dos funcionários em atividades culturais, lúdicas, fora do ambiente de trabalho? Se sim, quais? (por exemplo: jantar de natal, um convívio no verão, realização de rapel, ...).</p> <p>A empresa promove a responsabilidade civil, ajudando por exemplo uma Associação, uma instituição de crianças, na recolha de bens alimentares, para o banco alimentar?</p> <p>Na obtenção do capital investido, qual foi a fonte de financiamento a que recorreu? (A poupanças, a empréstimo, a ajuda de Familiares/amigos?)</p> <p>Considera que para haver desenvolvimento local é necessário o envolvimento de fatores sociais, culturais e políticos e não só o sistema de mercado? Porquê?</p> <p>Alguma vez a empresa recorreu à ajuda de associações empresariais (ex: AIRV- Associação Empresarial da Região de Viseu), para promover a sua atividade? Que vantagens foram retiradas dessa ajuda? Vê nestas associações uma forma de promoção de emprego, de confiança e promoção do desenvolvimento das empresas? De que maneira?</p> <p>As mulheres enfrentam maiores dificuldades do que os homens no acesso ao capital e a outros recursos?</p>
Pergunta aberta.	Que projetos futuros tem e/ou gostaria de ainda concretizar?

**Fonte:** Elaboração própria

**ANEXO 4**  
**CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTADAS**



Caracterização geral das entrevistadas de acordo com as empresas que gerem												
Empresa	Rita Castro, Unipessoal Lda	Agrovisu - Comércio, indústria & Representações S.A.	Rc Gás, Lda	Visimpar, Lda	Ename, S.A (7.º lugar do Top 10 das exportações em 2015)	Gouveia & Campos S. A	Zantia - Climatização S.A	Movida - Empreendimentos turísticos S.A	Pressão Fluida, Lda	Britco House - Unipessoal Lda	Laura Santos Lima Soc. TOC, Unip. Lda	Cidália Marques - Soc. Imobiliária Unip. Lda
Nome Empresária	Rita Maria Lenos e Castro	Maria Raquel Martins Mendes De Almeida Coutinho	Maria Mameia da Costa Vogateira Santos	Sónia Elisabete da Silva Almeida Costa	Mara Lisa Martins de Almeida	Ângela Natércia Gouveia Castanheira	Constância da Graça Cardoso Aguiar	Ana Maílda de Almeida Loureiro de Jesus	Isabel Maria Pacheco dos Santos	Maria Mameia Da Silva Esteves Almeida	Laura de Oliveira Rego Santos Lima	Maria Cidália da Silva Ferreira Marques
Idade	41 Anos	48 Anos	44 Anos	40 Anos	42 Anos	28 Anos	48 Anos	42 Anos	45 Anos	40 Anos	52	46
Cargo na empresa	Gerente	Vogal	Gerente	Gerente	Presidente	Administradora	Vogal	Vogal	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente
Idade quando constitui a empresa	36 Anos	45 Anos	28 Anos	A empresa foi criada pelos pais, desde 2009 que assumiu a empresa, com 33 anos.	26/27 Anos	25 Anos	32 Anos	40 Anos	38 Anos	32/33 Anos	30	42
Estado civil	Vivir, com namorado	Casada	Casada	Casada	União de facto	Solteira (vai casar em julho)	Casada	Casada	Casada	Casada	Casada	Casada
Filhos/quantosidade	Sim, 2 com 16 e 12 anos	Sim, 2, com 19 e 23 anos	Sim, 1 com 2 anos	Sim, 1 com 3 anos	Sim, 2, com 16 e 11 anos	Não.	Sim, 1, com 8 anos	Sim, 2, com 14 e 8 anos	Sim, 3 com 11, 13 e 15 anos	Sim, 2, com 15 e 9 anos	Sim, 2 com 28 e 17 anos	Sim, 2 com 25 e 30 anos
Quantos anos é empresária	5 anos	A empresa foi criada pelos avós, desde os 16 anos que está na empresa, mas está na administração desde 2013.	14 Anos	7 Anos	16/17 anos	A empresa foi criada pelos avós, mas está na administração há 3 anos	16 Anos	Dois, a empresa já existia quando entrou para vogal.	16 Anos (iniciou com o pai outra empresa), nesta está a 7 anos	7/8 Anos	30 anos, mas começou com outra empresa, nesta está há 6 anos	4 anos
Alguma vez pensou ser empresária	Não.	Sim, continuar com o ramo da família.	Sim, filha de empresário.	Não.	Não, devido às circunstâncias da vida foi um passo que se proporcionou.	Sim, após a conclusão do curso.	Não.	Não, surgiu através de convite	Não.	Não.	Não.	Não.
Km de distância residência - sede	2 km	1 Km	2 Km	20 Km	10/12 Km	7 Km	3 Km	3 Km	7/8 Km	Na mesma morada.	5 Km	4km
Habilitações académicas	Licenciatura em gestão, especialização em Marketing, Formação de formadores.	10.º Ano - curso profissional de contabilidade	12.º ano na área de gestão	Licenciatura em Engenharia e Licenciatura em Veterinária e zootécnica	Licenciatura em Contabilidade e Administração	Licenciatura em Gestão	Licenciatura na área da Educação Especial	Licenciatura em Economia	Licenciatura em Análise Biológica	9.º Ano	Licenciatura em Contabilidade e auditoria	12.º ano
Formação na área de empreendedorismo	Trando a licenciatura, Não, conhecimento empírico.	Não.	Não. Fez posteriormente a constituição.	Não.	Não.	Pós graduação em Recursos Humanos	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.
Fatores que determinaram ser empresária	Oportunidade de mudar de vida	Continuar com a sucessão do negócio familiar.	O marido.	Continuar com o negócio familiar, uma vez que o pai ficou doente e teve que se afastar dos negócios.	Desemprego	O regressar a Viseu após a conclusão do curso no Porto.	O marido estava insatisfeito com o emprego que tinha e procurava outra área de negócio.	Comite e a evolução na carreira.	Esteve durante muitos anos no estrangeiro e foi a forma de regressar a Portugal para junto da família.	Situação familiar, que não estava a correr bem e constituiu a empresa no nome dela.	Amibição de ter negócio próprio.	Experiencia no ramo e a empresa onde trabalhava estar com problemas financeiros.
Data e hora da entrevista	28-04-2016 - 16h00	02-05-2016 - 14h30	02-05-2016 - 11h30	02-05-2016 - 17h00	09-06-2016 - 09h30	10-05-2016 - 16h00	13-05-2016 - 16h30	27-05-2016 - 16h15	31-05-2016 - 16h00	04-06-2016 - 16h00	13-06-2016 - 16h00	14-06-2016 - 16h30

Fonte: Elaboração própria

**ANEXO 5**  
**CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Caracterização geral das empresas selecionadas												
Nome	Gouveia & Campos S. A	Agroiseu - Comércio, indústria & Representações S.A	Movida - Empreendimentos Turísticos S.A	Ename, S.A (Top 10 das exportações - 2015)	Zantia - Climatização S.A	Re. Gás, Lda	Wismpar, Lda	Pressão Fluida, Lda	Bico House - Unipessoal Lda	Rita Castro, Unipessoal Lda	Laura Santos Lima Soc. TDC, Unip. Lda	Cidália Marques - Soc. Mediação Imobiliária, Unip. Lda
Tipo de sociedade	Sociedade Anónima	Sociedade Anónima	Sociedade Anónima	Sociedade Anónima	Sociedade Anónima	Sociedade por quotas limitada	Sociedade por quotas limitada	Sociedade por quotas limitada	Sociedade Unipessoal por quotas	Sociedade Unipessoal por quotas	Sociedade Unipessoal por quotas	Sociedade Unipessoal por quotas
Ano da constituição	1978	1982	1991	2000	2001	2002	2009	2009	2010	2010	2010	2012
NIPC	500813019	501282416	502551100	504684940	505019436	504677151	500362270	509007850	509339433	509556707	509378960	510318124
Sede	Parque Industrial de Combrões, Viseu	Estrada Nacional, n.º 2, Viseu	Rua Palácio do Céu, Viseu	Parque Industrial de Combrões, Viseu	Zona Industrial do Mundo, Lote 11-A, Viseu	Rua Sepia-Fino, Viseu	Estrada Nacional 2, Km 178, Viseu	Rua da Lameria, Viseu	Rua do Viso, Viseu	Rua Formosa, Viseu	Rua Conselheiro Afonso de Melo, Viseu	Quinta das Fontainhas, Viseu
N.º de funcionários	230	26	80	123	60 a 65	17, em breve passará para 23, vão admitir mais colaboradores.	8	2	5	11 (lime e 1 patime)	2	3
Capital social	746.200,00	3.240.220,00	32.900.000,00	50.000,00	650.000,00	50.000,00	5.000,00	35.000,00	5.000,00	50.000,00	5.000,00	5.000,00
Sector de atividade (CAE)	14131	46460, 82392, 21100	93110, 86306, 86231, 96021	46510	47300, 42210, 41783	47300, 42210, 41783	47300, 41783	33200, 38120, 38212, 81232	43390, 41200	47770, 47784	68200	68311
Descrição do objeto social	Indústria, comércio, importação e exportação de confecção de vestuário em série.	Comércio por grosso e a retalho de produtos agropecuários, utensílios e representações e comércio por grosso de medicamentos de uso humano e medicamentos veterinários.	Gestão e exploração de atividades de empreendimentos de diversões, de animação turística, cultural, desportiva e de bem-estar físico, incluindo nutricionismo. Comércio a retalho de bens, mercadorias e produtos, incluindo artigos para feitas, chocolates, amêndoas de confeitearia, gomas e outros produtos similares. Exploração de atividades de saúde humana e educativas.	Comércio por grosso e a retalho de equipamentos informáticos, equipamentos de informática e de telecomunicações, serviços prestados no âmbito de desenvolvimento, consultoria e reparação de equipamentos informáticos de informática e de telecomunicações, fabricação e montagem de equipamentos informáticos e periféricos. Compra, venda, revenda de bens mobiliários adquiridos para esse fim, arrendamento e gestão de condóminos próprios e formação.	Importação, exportação e comércio por grosso e a retalho de artigos de canalização e aquecimento, refrigeração e climatização.	Construção civil, obras públicas. Projetos de gás, instalações e manutenção de redes de gás. Fiscalização de redes de gás, instalações de depósitos GPL. Comercialização de gás, equipamentos e acessórios de gás, aquecimento, águas quentes, importação e exportação de redes de água e esgotos; reparação de equipamentos de água e sua instalação. Comercialização de materiais de construção, pavimentos, portas, janelas e venezias. Comércio por grosso e a retalho de combustíveis para veículos a motor em estabelecimentos especializados e distribuição ao domicílio. Comercialização por grosso e a retalho de outros combustíveis.	Criação de pontos de venda de combustíveis e outros produtos petrolíferos. Comércio a retalho de combustíveis GPL, gás, gasóleo verde, lubrificantes e outros derivados ou não derivados do petróleo, peças e acessórios para veículos a motor, para consumo doméstico ou industrial e afins e sua distribuição ao domicílio. Exploração de serviços de lavagem e limpeza de veículos, reparação e manutenção avançada. Exploração de loja de conveniência. Atividades hoteleiras; nomeadamente café e snack-bars. Comércio de produtos alimentares, laticínios e revendas e artigos de papelaria, bebidas e tabaco. Venda de luvais e outros jogos. Compra, venda e aluguer de bens móveis e revenda dos adquiridos para esse fim.	Criação de pontos de venda de produtos de limpeza ecológicos em esgotos urbanos e industriais; localização de avaias e outras anomalias através de vídeo e gravação das mesmas; relação técnico das mesmas; reparação a eletricidade e inspeção prévia a instalações novas. Transporte rodoviário de mercadorias por conta de terceiros. Reabilitação de tubagens sem abertura de valas através das calvas de visitas dos coletores. Construção e reparação de edifícios e obras públicas. Limpeza e manutenção industrial e gestão de resíduos. Serviços de hidrodesapagagem, hidrodemolição e hidrocorreção.	Construção civil. Obras públicas e acabamentos. Instalações elétricas, climatização e canalizações. Serviço de captação e seraliação. Compra e venda de material e equipamentos de construção, móveis e eletrodomésticos. Decoração e venda de artigos de decoração a empresas e a particulares. Serviços de adição e arranjos eventuais. Transporte de mercadorias em veículos ligeiros.	Comércio, revenda, importação e exportação de artigos de ouro, prata e relógios.	Atividades de mediação imobiliária na compra e venda de imóveis e arrendamentos; arrendamento de imóveis por conta de outrem.	

Fonte: Elaboração própria

**ANEXO 6**  
**QUESTÕES E REPOSTAS ÀS PROPOSIÇÕES**

## QUESTÕES E REPOSTAS ÀS PROPOSIÇÕES

### Proposição 1

Questão	Resposta
Como começou o seu percurso profissional?	Todas as entrevistadas tiveram experiência profissional noutras áreas antes da abertura e ou entrada para a empresa, o período de trabalho nas empresas foi diverso em todas as entrevistadas, desde os 6 meses aos 10 anos.
Trabalhou noutras empresas ou organizações públicas? Quantos anos?	
Em que medida essa experiência foi útil e decisiva para se tornar em empresária?	O querer estar mais presente na família, o ter clientes, o conhecimento na área de negócio, foram algumas respostas das entrevistadas.

Fonte: Elaboração própria

### Proposição 2

Questão	Resposta
<b>A sua formação académica foi importante, decisiva para a abertura do negócio?</b>	3 Entrevistadas têm formação na área em que constituíram o seu negócio; 9 Entrevistadas têm habilitações em diferentes das do seu negócio.

Fonte: Elaboração própria

### Proposição 3

Questão	Resposta
<b>É uma empresa familiar?</b>	9 Responderam que não 3 Responderam que sim

<b>Assegurou a sucessão da empresa?</b>	Das 3 que responderam que sim duas ainda não asseguraram na totalidade devidos aos pais ainda fazerem parte da administração, mas uma delas sim.
<b>Que dificuldades tiveram na sucessão?</b>	A maior dificuldade que a entrevistada Sónia Costa sentiu ao assegurar a sucessão familiar foi o pai não aceitar muito bem a saída do negócio por motivos pessoais e de saúde. A entrevistada Ângela Castanheira referiu que a sucessão do avô para o pai, foi mais complicada, agora do pai para ela, que ainda só faz parte como administradora, o presidente é o pai, não tem sido complicado, tem-se entendido bem e o pai aceita as mudanças e as opiniões dela, tal como a entrevistada Raquel Coutinho.
<b>Fê-lo voluntariamente ou por obrigação familiar?</b>	Duas responderam que foi voluntariamente esta sucessão e 1 foi por obrigação familiar.

**Fonte:** Elaboração própria

#### **Proposição 4**

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
<b>De que forma a sua carreira profissional afectou a sua estrutura familiar?</b>	A Família ganhou mais tempo. O não ter horários e conciliar as duas profissões (empresária e professora) e a família é complicado, mas consegue-se. É um desafio diário superado positivamente. Ser empresária é ter liberdade de conjugar as prioridades entre família e profissão.

	<p>É fácil se se for muito determinada e não deixar que o trabalho influencie a presença na família.</p> <p>Não afetou, as filhas já eram crescidas.</p> <p>Afetou muito.</p> <p>Não é fácil conciliar as duas, muitas vezes a família fica prejudicada.</p>
--	--

**Fonte:** Elaboração própria

### Proposição 5

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
<b>A família e os amigos influenciaram o seu percurso/decisão em se tornar empresária?</b>	<p>8 Mulheres reponderam que os familiares (pais, marido, sogros) influenciaram e apoiaram a abertura do negócio;</p> <p>3 Responderam que não influenciaram (nem familiares nem amigos)</p> <p>1 Respondeu que os amigos influenciaram</p>
<b>Que tipo de empresa constitui?</b>	<p>Sociedade Unipessoal por quotas: 4</p> <p>Sociedade por Quotas: 3</p> <p>Sociedade Anónima: 5</p>
<b>Os sócios são familiares, amigos?</b>	<p>4 São sócias únicas.</p> <p>2 São sócias juntamente com o marido.</p> <p>3 São sócias com familiares (sem ser marido).</p> <p>2 São sócias com pessoas conhecidas /amigos.</p> <p>1 É socia com marido e amigos.</p>

**Fonte:** Elaboração própria

### Proposição 7

Questão	Resposta
<b>Confia ou tem algum cuidado especial nas relações com a maioria dos colaboradores e gestores da empresa?</b>	Todas responderam que Sim, confiam nos colaboradores e gestores da empresa.
<b>Promove a participação dos funcionários em atividades culturais, lúdicas fora do âmbito profissional? Se sim quais?</b>	Sim, as empresas das entrevistadas promovem um encontro convívio, a maioria das vezes no Natal e/ou jantar na feira de S. Mateus
<b>A empresa promove a responsabilidade civil, ajudando alguma associação, instituição de solidariedade?</b>	11 Promovem a responsabilidade civil, ajudando instituições através de ajudas e donativos. 1 Respondeu que não.
<b>Na obtenção do capital investido, qual foi a fonte de financiamento a que recorreu?</b>	7 Entrevistadas recorreram às poupanças. 2 Entrevistadas recorreram ao Projeto apresentado ao Centro de Emprego. 3 Entrevistadas recorreram ao empréstimo. 1 Entrevistada recorreu à ajuda dos familiares. 1 Entrevistada recorreu ao subsídio de desemprego.
<b>As mulheres enfrentam maiores dificuldades do que os homens no acesso ao capital social e a outros recursos?</b>	11 Entrevistadas responderam que não 1 Entrevistada respondeu que existe ainda a desvalorização da mulher.
<b>Quais as maiores dificuldades enfrentadas no negócio e como foram superadas?</b>	<b><u>As maiores dificuldades sentidas foram:</u></b> concorrência do mercado/ freelancers, a fidelização dos clientes/ criar confiança nos clientes, dificuldades económicas, o pagar das dívidas ao estado, aos fornecedores, aos empregados, o adquirir

	<p>o material necessário no início, não verem a mulher ainda como uma profissional tão boa como o homem, a adaptação à área de negócio e o acesso ao crédito são os principais fatores que dificultam a gestão do negócio.</p> <p><b><u>As soluções para ultrapassá-las foram:</u></b></p> <p>Atendimento personalizado e acolhedor, para fidelizar o cliente, ter marcas distintas e com diferenciação, são formas de superar as dificuldades.</p> <p>Manter os clientes fiéis à empresa.</p> <p>Colaboração de todos.</p> <p>Perseverança, força e esforço em demonstrar que as mulheres também conseguem e chegam onde os homens chegam.</p> <p>Ter sempre um pé-de-meia (almofada).</p>
--	---

**Fonte:** Elaboração própria