

**UNIVERSIDADE ABERTA**



**Empreendedorismo social:  
Estudo de casos múltiplos no Barlavento Algarvio –  
Portugal**

**Isabel Maria Moita Pereira**

**Dissertação de Mestrado em Gestão/MBA**

**2019**

•

**UNIVERSIDADE ABERTA**



**Empreendedorismo social:  
Estudo de casos múltiplos no Barlavento Algarvio –  
Portugal**

**Isabel Maria Moita Pereira**

**Mestrado em Gestão/MBA**

**Dissertação orientada pela  
Professora Doutora Luísa Cagica de Carvalho  
e  
Professora Doutora Maria do Rosário Bernardo**

**2019**

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Luísa Cagica de Carvalho e à Professora Doutora Maria do Rosário Bernardo pela orientação e apoio na realização deste projeto.

Aos entrevistados pela disponibilidade e simpatia demonstrada durante a investigação de campo. A todos o meu obrigado por terem tornado esta investigação possível.

À minha família, em especial à minha filha, pela paciência e incentivo.

## **Resumo**

Os elevados índices de desemprego são um grave problema no contexto social e económico do Barlavento Algarvio. Neste âmbito, o empreendedorismo, em especial a criação do próprio emprego, ganha maior relevo, assumindo-se como solução privilegiada. Para facilitar este processo torna-se evidente a necessidade de se criar equipamentos de apoio a empreendedores que pretendam criar emprego, auxiliando na fase mais problemática dos primeiros anos de vida da empresa. As incubadoras sociais visam apoiar a criação de emprego disponibilizando um portefólio de serviços adaptado às necessidades dos empreendedores e ao desenvolvimento sustentável dos projetos.

Este estudo centra-se em duas destas estruturas sociais de apoio ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego que, apesar de terem motivação e objetivos comuns, apresentam diferentes formas de atuação e gestão: A Startup Portimão e o Cowork Lagos, ambas situadas no Barlavento Algarvio. Através deste estudo pretende-se identificar as semelhanças e as diferenças entre as duas incubadoras sociais e perceber o seu papel no aumento da sobrevivência das empresas incubadas.

Palavras-chave: Empreendedorismo, incubadora social, empreendedorismo social, desemprego, criação de emprego.

## **Abstract**

High unemployment rates are a serious problem in the social and economic context of the western Algarve. In this context, entrepreneurship, especially the creation of its own job, becomes more prominent, becoming a privileged solution. To facilitate this process it becomes evident the need to create support equipment for entrepreneurs who want to create jobs, assisting in the most problematic phase of the first years of the company's life.

Social incubators aim to support job creation by providing a portfolio of services tailored to the needs of entrepreneurs and the sustainable development of projects.

This study focuses on two of these support structures for entrepreneurship and self-employment that, despite the motivation and common objectives, have different forms of action and management: Startup Portimão and Cowork Lagos, both located in the western Algarve. This study aims to identify the similarities and differences between the two social incubators and to understand their importance in increasing the survival of incubated companies.

Keyword: Entrepreneurship, social incubator, social entrepreneurship, unemployment, job creation

## Lista de siglas e abreviaturas

ANIMAR - Rede das Associações Portuguesas para o Desenvolvimento Local

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CML - Câmara Municipal de Lagos

CMP - Câmara Municipal de Portimão

CNES- Conselho de Economia Social

EE- Ecosistema Empreendedor

EUA- Estados Unidos da América

GEM- Global Entrepreneurship Monitor

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IMI- Imposto Municipal sobre Imóveis

IMT- Imposto Municipal sobre a Transmissão Onerosa de Imóveis

INE- Instituto Nacional de Estatística

INSCOOP - Instituto António Sérgio para o Setor Cooperativo

IPSS- instituições particulares de solidariedade social

IS- Imposto de selo

ISV- Imposto sobre veículos

IRC- Imposto sobre o rendimento de Pessoas Coletivas

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

IUC- Imposto Único de Circulação

LBES- Lei de Bases da Economia Social

MSE . Mercado Social de Emprego

OES . Organizações de Economia Social

PME- Pequenas e Médias Empresas

PRODESCOOP- Programa de Desenvolvimento Cooperativo

RNI- Rede Nacional de Incubadoras

## Índice

Agradecimentos .....	IV
Resumo.....	V
Abstract.....	V
Lista de siglas e abreviaturas.....	VI
Índice .....	VIII
<b>CAPÍTULO I – Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1-Descrição do problema.....	1
1.2-Organização e resumo dos capítulos.....	2
<b>CAPÍTULO II - Revisão da literatura.....</b>	<b>3</b>
2.1- Empreendedorismo .....	3
2.2- Empreendedorismo social.....	5
2.2.1- Evolução do conceito de empreendedorismo social.....	6
2.2.2- Diferenças entre Empreendedorismo Social e Comercial .....	8
2.3. Empreendedor social.....	10
2.4. Empreendedorismo social em Portugal.....	12
2.4.1.Medidas de apoio ao empreendedorismo social.....	14
2.5.Importância do empreendedorismo social na inovação e desenvolvimento do emprego.....	15
2.6- Educação para o empreendedorismo.....	19
2.7- Organizações empreendedoras e de apoio ao empreendedorismo.....	20
<b>CAPÍTULO .....</b>	<b>III</b>
Metodologia.....	24
3.1-Questões e objetivos da investigação.....	24
3.1.1-Desenho da pesquisa e horizonte temporal.....	24
3.2- Definição da pesquisa.....	25

3.2.1- Pesquisa Qualitativa.....	25
3.2.2- Estudo de caso.....	27
3.3- Recolha e análise dos dados.....	27
3.3.1- Identificação do tipo de análise efetuada neste estudo.....	28
3.3.2- Recolha de dados secundários.....	28
3.3.3- Recolha de dados primários.....	29
3.4- Tratamento dos dados.....	29
3.4.1- Dados Secundários.....	29
3.4.2- Dados Primários.....	29
3.4.2.1- Entrevista.....	31
3.5- Método de análise.....	32
<b>CAPÍTULO IV - Análise e discussão dos resultados.....</b>	<b>33</b>
4.1 Cowork Lagos.....	33
4.1.1 - Breve enquadramento no contexto regional.....	33
4.1.2 – Início da atividade e sua motivação.....	33
4.1.3 – Necessidades de apoio detetadas.....	34
4.1.4 - Reconhecimento dos parceiros da comunidade do papel desempenhado pelo Cowork Lagos e do seu contributo social.....	35
4.1.5 - Formas de apoio na criação do próprio emprego.....	35
4.1.6 - Benefícios que a instituição oferece às empresas em termos de serviços prestados.....	35
4.1.7 - Como são promovidos os serviços e o Cowork junto do mercado alvo.....	36
4.1.8 - Quais as regras que definem a permanência das empresas no Cowork.....	37
4.2 - Startup Portimão.....	37
4.2.1- Breve enquadramento no contexto regional.....	37
4.2.2- Início da atividade e sua motivação.....	37

4.2.3- Necessidades detetadas no desenvolvimento da atividade.....	38
4.2.4-Condições de acesso à Startup pelas empresas.....	38
4.2.5-Formas de apoio à criação do próprio emprego.....	39
4.2.6- Papel das redes e da cooperação no desenvolvimento do espírito empreendedor.....	40
4.2.7- Como são promovidos os serviços e a incubadora junto do mercado alvo.....	40
4.2.8- Quais as regras que definem a permanência das empresas na incubadora.....	41
4.3- Súmula da análise das incubadoras.....	41
4.3.1-Análise do quadro 4.4 com base na literatura.....	42
4.3.2- Análise do quadro 4.5 com base na literatura.....	44
4.3.3- Análise comparativa entre os dois espaços.....	45
4.3.3.1- Destaque das semelhanças e diferenças entre as duas incubadoras.....	46
<b>CAPÍTULO V – Conclusões, limitações do estudo e perspectivas para futuras investigações....</b>	<b>49</b>
5.1- Conclusões.....	49
5.2- Limitações da investigação.....	50
5.3- Perspetivas para futuras investigações.....	50
Referências Bibliográficas.....	51
<b>Anexos.....</b>	<b>57</b>

## **CAPÍTULO I – Introdução**

Este trabalho, tem como objetivo estudar a evolução do empreendedorismo social em Portugal pela compreensão da motivação impulsionadora do empreendedorismo social no nosso país e da perceção de quais são os obstáculos que os empreendedores sociais têm de ultrapassar e, a partir daí, concluir qual o papel que este empreendedorismo pode ter no crescimento do emprego. A principal questão da investigação é: Será o empreendedorismo social capaz de dar resposta às necessidades sociais que se apresentam a nível local e regional, particularmente na região do Barlavento Algarvio?

Estarão no centro do nosso estudo os projetos de empreendedorismo social que se dedicam ao apoio à criação de emprego na região do Barlavento Algarvio. A investigação basear-se-á em pesquisas qualitativas realizadas através do estudo de casos de incubadoras sociais de empresas e de outras organizações com idênticas características de apoio ao empreendedorismo social.

### **1.1-Descrição do problema**

A partir do último quartel do século XX assistiu-se ao agravamento da instabilidade do emprego e ao aumento do desemprego de longa duração. Este problema, no século XXI, associado à emergência de novas formas de pobreza, tem levado ao agudizar das desigualdades sociais sem encontrar solução nos meios de proteção social ao desemprego ou nas formas de incentivo à promoção e criação de emprego.

A resposta a este problema poderá estar no empreendedorismo social direcionado para a inovação e para a construção de alternativas de emprego e do próprio emprego, não se esgotando na criação de empresas sociais que visam a resposta imediata das necessidades detetadas ou na integração da população desfavorecida no mercado de trabalho existente mas, também, permitir a identificação de possibilidades de criação de emprego e de nichos com necessidades ainda não satisfeitas que podem constituir oportunidades inovadoras de trabalho e fontes de rendimento.

Segundo dados do INE, no 1º trimestre de 2018, Portugal apresentava valores na taxa de desemprego de 7,9%, em julho de 2019 era de 6,4% e, apesar de ter vindo a baixar, a população desempregada, de acordo com a mesma fonte, é de 332,7 mil pessoas das quais 19,3% são jovens com menos de 24 anos. O Algarve com uma taxa de desemprego de 7%, apresenta-se em terceiro lugar nas regiões de Portugal com maior taxa de desemprego no último trimestre de 2019 imediatamente a seguir às Regiões Autónomas e à Área Metropolitana de Lisboa, segundo dados do PORDATA Esta região, turística por excelência, apresenta um mercado de trabalho muito sazonal, com grande aumento da oferta entre Maio e Outubro, ostentando elevado predomínio nas áreas do turismo e da restauração. Ficam de fora da oferta de emprego os trabalhadores de escalões etários mais elevados e os jovens, ainda que com formação académica, especialmente se for em

áreas não relacionadas com turismo. A estes trabalhadores, que não se enquadram nos perfis procurados pelos empregadores, resta o desemprego, o autoemprego ou a emigração.

O Algarve precisa de mobilizar a criatividade coletiva no sentido da inovação para conseguir novos modelos, quer de negócio, quer de prestação de serviços, que constituam uma resposta para os problemas sociais mais prementes na região, entre eles, a precariedade e sazonalidade do emprego e o desemprego

No distrito de Faro identificam-se, à partida, cinco dezenas de projetos de empreendedorismo social, tendo apenas em conta os iniciados já no século XXI. Entre eles, são poucos os que se dedicam aos problemas resultantes do desemprego, especialmente desemprego jovem, que é dos maiores flagelos da região.

### **1.2-Organização e resumo dos capítulos**

Depois do capítulo I-Introdução, este trabalho desenvolve-se em mais quatro capítulos. No capítulo II procede-se à revisão da literatura através da qual se faz o enquadramento do fenómeno do empreendedorismo social, da evolução do conceito e do empreendedorismo social em Portugal. No capítulo III descrevem-se as metodologias de investigação usadas e justifica-se a escolha da abordagem qualitativa e do estudo de caso. No capítulo IV apresentam-se os equipamentos sociais em estudo, compõe-se um breve enquadramento no contexto regional, revelam-se os pontos de vista dos participantes/ respondentes, a interpretação do investigador e respetivas conclusões a partir das informações tratadas. No capítulo V sintetizam-se os resultados, apresentam-se as conclusões, explicam-se as limitações do estudo encontradas e expõem-se sugestões para futuras investigações

## CAPÍTULO II - Revisão da literatura

### 2.1-Empreendedorismo

É vulgar, em linguagem corrente, confundir-se empreendedor com empresário ou empreendedorismo com o conjunto de técnicas de criação de empresas, associado à posse de negócio privado com fins lucrativos. Carvalho e Costa (2015) afirmam que, no final do séc. XIX e princípio do séc. XX, era habitual a confusão entre gestor e empreendedor, sendo tidos como os agentes que, por conta do capitalista, se ocupam do planeamento, organização, direção e controlo das ações a desenvolver pela organização. Esta confusão ainda acontece na atualidade.

O conceito de empreendedorismo aparece pela primeira vez com as revoluções agrícola e industrial dos séculos XVIII e XIX. Tem origem no termo francês “*entrepreneur*” que significa alguém que empreende um projeto ou uma atividade com importância (Dees, 2001). Este termo inicialmente definia uma vontade de assumir riscos e mais tarde passa a definir a capacidade de combinar os meios de produção, movimentar recursos e gerar retorno económico (Cruz, 2015).

Segundo Kuratko (2009) o progresso da humanidade desde as cavernas até ao campus universitário tem sido explicado de inúmeras maneiras mas o centro de praticamente todas estas teorias tem sido o papel do “agente de mudança”, a força que inicia e implementa o progresso. Hoje reconhecemos que o agente de mudança na história da humanidade tem sido, e provavelmente continuará a ser, o empreendedor.

Segundo Parente (2014) foi Jean-Baptist Say quem trouxe o conceito de empreendedorismo para a teoria económica, no princípio do século XIX, ao afirmar que o empreendedor cria valor ao redirecionar os recursos económicos que estavam destinados a áreas de baixa produtividade para áreas mais produtivas. Já em meados do século XX, Schumpeter (1934) refere o empreendedor como um agente de mudança na economia, com força para liderar o progresso económico e capacidade para criar inovação no produto, processo ou negócio.

Drucker (1992), apesar de considerar a identificação da oportunidade como a causa do aparecimento do empreendedor, sublinha que o empreendedor não tem de provocar uma mudança, tem apenas que identificar quando uma mudança ocorre e explorar as oportunidades por ela despoletadas. Assim, para Bernardino (2014) iniciar um negócio não é condição necessária nem suficiente para se ser empreendedor, necessário é ter a capacidade para identificar uma oportunidade de mercado.

Martinesi (2009) afirma que as sociedades modernas valorizam muito o empreendedorismo e a capacidade de iniciativa, pelo que, neste contexto, os empreendedores têm maior probabilidade de

descender de um grupo das classes socialmente melhor posicionadas, nomeadamente classe-média e alta.

Em oposição, Vale (2012) defende que a história do empreendedorismo mostra o papel relevante dos grupos sociais marginalizados, muitas vezes originários de comunidades imigrantes, nas conquistas económicas. Ao serem afastados das oportunidades associadas às funções tradicionais, dirigem o seu interesse para um espaço possível e que só depende da sua iniciativa e criatividade - o empreendedorismo.

Kuratko (2009:4) define o empreendedor atual como:

Today, an entrepreneur is an innovator or developer who recognizes and seizes opportunities; converts those opportunities into workable/marketable ideas; adds value through time, effort, money, or skills; assumes the risks of the competitive marketplace to implement these ideas; and realizes the rewards from these efforts.

Carvalho e Costa (2015) realçam outras perspetivas relativas à definição de empreendedorismo que o caracterizam como sendo o impulso que leva à criação de novas empresas ou ao desenvolvimento de novas características em empresas já existentes, podendo mesmo focar-se apenas na identificação da oportunidade e na sua exploração.

Granovetter (1973) considera que o empreendedor é aquele que tem a capacidade de criar pontes e gerar conexões que lhe permitem juntar recursos produtivos valiosos. Este adiciona ao conceito global de empreendedor o de empreendedor social e refere que esta capacidade vem da habilidade que o empreendedor social tem de, usando redes sociais de solidariedade e de obrigação, mobilizar recursos produtivos socialmente dispersos, levando à cooperação de grupos abrangentes como empresas, indústrias e grupos económicos.

Burt (2000) considera que as relações sociais são um tipo de capital -capital social- sendo este fundamental para a competitividade de um empreendimento, uma vez que a competição não é perfeita e o acesso à informação se faz de forma desigual. Assim, através dos laços e contactos estabelecidos obtém-se informação, criam-se acessos e geram-se oportunidades.

Enfim, encontram-se diversas definições de empreendedorismo que se combinam e complementam, mas é inequívoco em todas, o papel do empreendedor neste processo. Na grelha seguinte, analisa -se com maior acuidade o conceito de empreendedorismo

## Grelha analítica I- Síntese do conceito de empreendedorismo

Autor	Data	Conceito de empreendedorismo/empreendedor
Dees	2001	Empreender um projeto ou uma atividade com importância
Cruz	2015	Vontade de assumir riscos Capacidade de combinar meios de produção, movimentar recursos e gerar retorno económico
Kuratko	2009	O empreendedor apresenta-se como o agente de mudança que inicia e implementa o progresso
Say	Séc. XIX	O empreendedor cria valor ao redirecionar recursos destinados a baixa produtividade para áreas mais produtivas
Schumpeter	1939	O empreendedor tem força para liderar o progresso económico e capacidade para criar inovação no produto, processo ou negócio.
Druker	1992	O empreendedor é aquele que identifica a ocorrência de uma mudança e explora as oportunidades por ela despoletadas.
Bernardino	2014	Iniciar um negócio não é condição necessária nem suficiente para se ser empreendedor. O empreendedor é aquele que tem capacidade de identificar uma oportunidade no mercado
Martineli	2009	Defende que numa sociedade moderna há maior probabilidade de o empreendedor provir da classe médias e alta
Vale	2012	Grupos sociais marginalizados tendem a recorrer ao empreendedorismo por ser um espaço possível e que só depende da sua iniciativa e criatividade.
Carvalho e Costa	2015	O empreendedorismo é o impulso que leva à criação de novas empresas ou ao desenvolvimento de novas características em empresas já existentes.
Granovetter	1973	Empreendedor é aquele que tem a capacidade de criar pontes e gerar conexões que lhe permitem juntar recursos produtivos valiosos
Burt	2000	As relações sociais são um tipo de capital fundamental para a competitividade do empreendimento

Fonte: Elaboração da autora

A partir dos vários autores citados conclui-se que o empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade no mercado e tem a capacidade de desenvolver uma resposta inovadora por forma a gerar retorno.

## 2.2-Empreendedorismo social

O termo “empreendedorismo social” engloba duas dimensões em si mesmo distantes: empreendedorismo e social: empreendedorismo que facilmente se associa a uma componente económica e a dimensão social que, por ser mais intangível, é o elemento mais difícil de definir. Se algumas questões sociais são relativamente unânimes como, por exemplo, a defesa dos direitos das minorias, prevenção do trabalho infantil ou a proteção dos animais, outros programas de cariz social não obtêm consenso. Por vezes os propósitos sociais envolvem categorias distintas de necessidades, podendo mesmo gerar conflito. São exemplo de questões controversas o papel

**Empreendedorismo Social, Estudo de Casos Múltiplos no Barlavento Algarvio- Portugal**

atribuído às mulheres em diferentes partes do globo, ou a problemática do aborto (Bernardino, 2014).

O conceito de empreendedorismo social é recente, tendo-se desenvolvido principalmente a partir da década de oitenta nos EUA, nas áreas da economia e da gestão. São vários os conceitos encontrados para definir este tema mas todos apresentam um núcleo comum: a identificação de um

No entanto, segundo Bernardino (2014) a criação de uma nova organização não é uma condição necessária para se estar perante uma situação de empreendedorismo social. O indispensável é a existência de uma atitude empreendedora que permita a criação de um modelo de negócio sustentável e que satisfaça uma necessidade social que não está a ser devidamente acautelada.

Braga, Proença e Ferreira (2014) definem empreendedorismo social como um processo que envolve o reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades que resultam em valor social envolvendo a satisfação de necessidades básicas, tais como a distribuição de alimentos, serviços de saúde e educação.

#### Grelha analítica II- Síntese do conceito de empreendedorismo social

Autores	Data	Conceito de Empreendedorismo Social
Bernardino	2014	Para se estar perante uma situação de empreendedorismo social é indispensável a existência de uma atitude empreendedora que permita a criação de um modelo de negócio sustentável e satisfaça uma necessidade social que não está a ser devidamente acautelada
Braga Proença e Ferreira	2014	Empreendedorismo social é um processo que envolve o reconhecimento, avaliação e exploração de atividades, resultando em valor social e envolvendo a satisfação de necessidades sociais.

Em síntese no empreendedorismo social a criatividade e inovação do empreendedor é direcionada para a satisfação de uma necessidade social .

#### 2.2.1- Evolução do conceito de Empreendedorismo Social

Já no século XIX, o termo empreendedorismo social englobava conceitos como cooperação, solidariedade e igualdade, acentuando o caráter comunitário e coletivo e a valorização dos laços

sociais (Cruz, 2015). Mas é por volta de 1980 nos Estados Unidos que o conceito de empreendedorismo social encontra as suas raízes.

O termo empreendedor social torna-se conhecido na década de 90 do século XX, assumindo sentidos diferentes, que vão desde a criação de uma empresa lucrativa que apoia projetos sociais através de ações de responsabilidade social, à criação da organização não lucrativa, ou ainda, à empresa social baseada em negócios sociais (Costa *et al.*, 2012).

Na investigação académica da última década sobre o empreendedorismo social tornaram-se claras duas direções distintas, firmadas nas perspetivas norte-americanas e europeia (Parente e Quintão, 2014).

Na tradição americana os investigadores construíram a sua conceptualização de empreendedorismo social a partir da análise teórica do setor não lucrativo e do conhecimento e práticas do empreendedorismo em geral. Basicamente centra-se em dois pontos: 1) o empreendedor e as suas qualidades pessoais; 2) a sustentabilidade e a eficácia dos métodos empresariais (Parente *et al.*, 2012). A partir destas duas vertentes a escola americana foca-se, por um lado, na figura do empreendedor enquanto ator social e económico e, por outro lado, na empresa geradora de receitas que permitem o financiamento dos objetivos sociais.

A tradição europeia constrói-se a partir do conceito de economia social e de modelos de ação coletivos (Bacq e Janssen, 2011). Face aos problemas sociais originados pela crise dos estados providência, pelo aumento do desemprego, da pobreza e da exclusão social, a escola europeia centra a sua análise no conceito de economia social para designar um terceiro setor, independente do setor público e do setor privado, na resposta a necessidades económicas e sociais (Parente *et al.*, 2011).

Dentro da tradição americana reconhece-se a existência de duas escolas de pensamento: a Escola do Setor não Lucrativo ou Escola da Empresa Social e a Escola da Inovação Social. Na abordagem do Setor não-lucrativo as linhas disciplinares partem de um contexto ideológico predominantemente liberal e individualista em que o Estado manteve uma intervenção reduzida na regulação económica e foi omissa na proteção social (Parente e Quintão, 2014). Estas razões de ordem estrutural explicam o motivo que levou as organizações norte americanas, sem fins lucrativos, a operar na esfera comercial de uma economia de mercado. Para Parente *et al.* (2011) esta abordagem parte da organização não lucrativa, de caráter empresarial, a *social purpose enterprise*, num conceito de empresa não lucrativa para quem as atividades comerciais geradoras de rendimentos são um meio direto para o desempenho da sua missão.

A escola da inovação social de surgimento posterior à escola do Setor não-lucrativo, destaca o papel individual do empreendedor social, os seus traços e características, enquanto agente de

inovação e mudança social (Bacq e Janssen, 2011). Nesta abordagem considera-se que o empreendedorismo social é um novo veículo para se resolverem os problemas sociais, que compreende o desenvolvimento de novas ideias para a mudança social. Para a escola da inovação social, a criação de valor social e a geração de melhorias sociais sustentáveis prevalecem sobre os demais objetivos da organização, designadamente, sobre as estratégias de geração de lucros ou de riqueza (Bernardino, 2013).

A Escola Europeia parte de uma matriz histórica, social e económica para compreender o campo da teoria e prática da economia social. A economia social nasceu no século XIX com a criação do movimento associativo, sindicatos, cooperativas e partidos operários com o fim de garantir condições de vida dignas às populações e, no século XX, assume a responsabilidade de dar resposta à satisfação das necessidades sociais devido à incapacidade quer do Estado quer do Mercado em dar essa resposta a faixas específicas da população, como idosos, crianças e desempregados de longa duração (Parente *et al.*, 2011)

O termo Economia Social é mais abrangente que o conceito de “terceiro setor”. Do ponto de vista legal, a Economia Social agrega diferentes formatos organizativos como as cooperativas, as mutualidades e as associações e outras formas de produção com fins sociais. As Organizações de Economia Social (OES) detêm métodos de organização distintivos, posicionamento no mercado diferenciado, capacidade para identificar novas necessidades e, a partir daí, estruturar a oferta em novos nichos de mercado onde o setor público não tem capacidade de resposta (Cruz, 2015). De acordo com Medeiros *et al.* (2017), existe também a possibilidade de aproveitar recursos para fins sociais a partir de iniciativas informais que mostrem ser inovadoras e apresentem potencial.

Do ponto de vista normativo a economia social privilegia os seguintes princípios: o objetivo de servir a comunidade e os interesses sociais em detrimento dos interesses do capital; a gestão independente, isto é, a separação face ao setor público e privado; poder de decisão baseado no princípio: um membro, um voto; distribuição limitada de excedentes societários restringindo os lucros. (Parente *et al.*, 2013)

### **2.2.2- Diferenças entre Empreendedorismo Social e Comercial**

As diferenças entre o empreendedorismo privado ou comercial e o empreendedorismo social são ténues. Austin, Stevenson e Skillern, (2012) consideram que a principal diferença entre empreendedorismo comercial e empreendedorismo social é que o primeiro se foca no retorno económico e, no segundo, o foco é o retorno social.

Também Bargsted (2013) considerou que a principal diferença se centra no facto de o empreendedorismo social dar preponderância aos objetivos sociais e ambientais sobre os económicos. Ainda segundo a mesma autora, ambos procuram a criação de valor com a diferença

que os primeiros procuram um valor social, gerado por um impacto positivo num grupo ou numa comunidade, trazendo-lhe melhor qualidade de vida e os segundos procuram gerar valor económico pela criação de produtos com possibilidade de retorno do capital, sobre os quais os beneficiários ou clientes estão dispostos a pagar mais do que o custo de produção.

Se, por um lado, o empreendedorismo comercial é caracterizado pela forma como vai estimular o desenvolvimento económico com a sua criatividade procurando sempre o aumento dos lucros, por outro, o empreendedorismo social procura aproveitar as oportunidades para colmatar problemas e necessidades sociais sem ter o lucro como meta (Transmontano, 2014).

Segundo (Austin *et al.*, 2012) são quatro os fatores que distinguem os dois tipos de empreendedorismo:

1- As falhas do mercado - um problema para o empreendedor comercial pode ser uma oportunidade para o empreendedor social.

2- A missão - o empreendedor comercial procura alcançar a maior rentabilidade e lucro, por seu lado, o principal propósito do empreendedor social é criar valor social para o bem público. Estas diferenças não são tão evidentes na realidade porque o empreendedor comercial também cria benefícios para a sociedade com novos e valiosos produtos, serviços e empregos.

3- A mobilidade de recursos - como os recursos estão mal distribuídos, a sua escassez condiciona fortemente a ação do empreendedor social que tem fracos meios de auto financiamento e subsistência e ainda com grandes dificuldades em compensar adequadamente os seus recursos humanos que, em grande parte, são recompensados através de meios não pecuniários pelo seu trabalho.

4- A avaliação de desempenho - ao contrário do empreendedorismo comercial que pode usar métodos quantificáveis para medir os seus resultados tais como quota de mercado, satisfação do cliente e qualidade do produto, para o empreendedorismo social, devido à impossibilidade de quantificar o impacto causado na esfera social, resulta muito difícil avaliar os resultados numa perspetiva temporal, causal e relacional.

Para facilitar a sintetização das diferenças entre Empreendedorismo Social e Empreendedorismo Comercial elaborou-se uma grelha onde as os aspetos de cada tipos de empreendedorismos aparecem diferenciados por autor.

## Grelha Analítica III- Síntese das diferenças entre Empreendedorismo Comercial e Social

Autores	Empreendedorismo comercial	Empreendedorismo social
Austin, Stevenson e Skillerl( 2012)	Foca-se no retorno económico e procura alcançar maior rentabilidade e lucro	Foca-se no retorno social e o seu propósito é criar valor social para o bem público
Bargsted (2013)	Procura gerar valor económico pela criação de produtos com possibilidade de retorno do capital	Procura criar valor social, gerado por um impacto positivo num grupo ou numa comunidade
Transmontano (2014)	Estimula o desenvolvimento económico com a sua criatividade com vista ao aumento dos lucros	Aproveita oportunidades para colmatar problemas e necessidades sociais

Fonte: elaboração da autora

Em resumo, a grande diferença apontada pelos os autores estudados foi a nível dos objetivos desse empreendedorismo: para o Empreendedorismo Comercial o objetivo apontado é o retorno do capital, a obtenção de lucro e para o Empreendedorismo Social é criar valor social, resolver problemas sociais.

### 2.3- Empreendedor Social

Bernardino (2013) citando Light (2005) define o empreendedor social como um individuo, grupo, rede, organização ou aliança de organizações que procura soluções sustentáveis ou mudanças em larga escala através de uma rutura com as ideias padrão que governos, organizações ou empresas usam para resolver os problemas sociais. Sendo o termo relativamente novo, empreendedores sociais e ações de empreendedorismo social podem ser encontradas na história mais ou menos recente.

Parente e Quintão (2014) destacam como modelos de empreendedores sociais a inglesa Florence Nightingale, fundadora da primeira escola de enfermagem que, durante a Segunda Guerra Mundial desenvolveu práticas de enfermagem modernas e implementou reformas profundas nos hospitais do exército inglês, e Maria Montessori, a primeira médica italiana, que desenvolveu um método de educação baseado no princípio de que cada criança tem um desenvolvimento único. Diversas escolas Montessori foram criadas impulsionadas pelo sucesso do método utilizado.

Alves (2012, pp.14) cita os trabalhos de Oliveira (2004) e Melo Neto (2002) onde são apresentadas algumas propostas de definição do conceito de empreendedor social, feitas por algumas instituições acreditadas mundialmente:

- “Um empreendedor social é inovador e possui características dos empreendedores tradicionais como a visão, a criatividade e a determinação, as quais aplicam e focam a inovação social, são líderes que trabalham em todos os tipos de organizações” – *Canadian Center for Social Entrepreneurship* (Canadá)

**Empreendedorismo Social, Estudo de Casos Múltiplos no Barlavento Algarvio- Portugal**

- “Empreendedores Sociais são executivos do setor de negócios sem fins lucrativos que prestam a maior atenção às forças do mercado sem perder de vista a sua missão social e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e que estejam disponíveis para as pessoas, tornando-as menos dependentes do governo e da caridade”- *Institute for Social Entrepreneurs* (EUA)
- “Os empreendedores sociais são pessoas visionárias, criativas, pragmáticas e com capacidade para promover mudanças sociais significativas e sistémicas. São indivíduos que apontam tendências e apresentam soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais.- ASHOKA (EUA).

De acordo com Dees (2001) os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes da mudança no setor social quando:

- Adotam uma missão para criar e manter valor social e não apenas valor privado;
- Não é o lucro nem a satisfação do cliente que mede a criação de valor. O empreendedor social procura que o investimento tenha um retorno social duradouro e preocupam-se com o modo de sustentar esse impacto;
- Reconhecem e procuram obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão. Onde os outros veem problemas o empreendedor social vê oportunidades, têm uma visão clara da forma como obter melhorias e estão determinados em fazer com que essa visão funcione;
- Empenham-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem. São inovadores, desbravam novos territórios, desenvolvem novos modelos e fazem abordagens pioneiras. Esta disposição para inovar faz parte da sua maneira de atuar mas o empreendedor social aceita e gere o risco a que está sujeito e encara o fracasso de um projeto como uma experiência de aprendizagem e não como um falhanço pessoal;
- Agem com ousadia sem limitação pelos recursos disponíveis no momento; Os empreendedores sociais são peritos em fazer mais com menos. Usam eficazmente os recursos escassos e potenciam os seus limitados recursos ao atrair parceiros e ao colaborar com outros;
- Prestam contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos. Ajustam os valores dos investidores às necessidades das comunidades que servem: um desafio de grande dimensão, nem sempre exequível;

Carvalho e Costa (2015) afirmam que os empreendedores sociais se regem por valores de comportamento próprios, designadamente valores baseados na solidariedade entre indivíduos ou grupos sociais. A concretização destes valores é efetivada com a escolha dos bens ou serviços a

produzir e com o recrutamento dos colaboradores tendo por missão satisfazer as necessidades do público-alvo.

Carvalho et al, (2015), comparando o empreendedor com o empreendedor social, concluem que os valores éticos que conduzem os empreendedores sociais ajudam a garantir que os fundos públicos são bem gastos e que as suas ideias não escondem interesses menos nobres, sendo total o seu compromisso com o trabalho da sua organização. O foco dos empreendedores sociais é a satisfação dos objetivos sociais.

A partir dos autores citados concluí-se que o empreendedor social apresenta características comuns a qualquer empreendedor tais como criatividade, inovação e visão mas diferencia-se pelo foco na satisfação dos objetivos sociais, pela determinação com que persegue os seus objetivos sem se afastar dos seus valores éticos.

#### **2.4-Empreendedorismo social em Portugal**

Costa, Santos e Amador (2012) situam os princípios do empreendedorismo Social em Portugal na história do movimento cooperativo, herdando dele os valores e as organizações a que foi dando origem. Como exemplo dessas organizações do Movimento Cooperativo Português destaca-se o Ateneu Cooperativo que tinha a função de escola informal onde era transmitida a teoria e a prática do cooperativismo através de viagens de estudo a cooperativas, análise de experiências realizadas noutros países, discussões das novas ideias, conferências e colóquios para divulgar os conhecimentos e obras de autores que participavam no movimento como António Sérgio, grande figura do cooperativismo nacional.

Durante o período do "Estado Novo" manteve-se uma conceção da proteção social que assentava numa componente dupla, ficando a parte assistencial a cargo das misericórdias e a parte providencial garantida pelo estabelecimento de regimes contributivos do trabalho (Parente, 2014).

A constituição da República de 1976 veio reconhecer o setor social e cooperativo, a par do Estado e do setor económico privado (Lopes et al, 2014). Durante a década de 80 o número de cooperativas cresceu bastante mas tem vindo a regredir até à atualidade. Apesar de existir o reconhecimento do setor *social e cooperativo* na Constituição da República Portuguesa desde 1976, na década de 90 ainda os termos economia social e terceiro setor eram pouco utilizadas e surgia, como um desafio, a representação do Terceiro Setor, autónomo do Estado e do Mercado, e ao qual se atribuía um novo potencial promissor de acordo com Parente e Quintão (2014).

Nos últimos anos, devido às dificuldades financeiras, o Estado manteve o sistema de proteção dual. Conservou o controlo dos subsistemas contributivos e manteve também o sistema de ação social não contributivo pela criação em 1983 do estatuto específico de Instituições Privadas de

Solidariedade Social (IPSS), que permite a estas organizações estabelecer acordos de cooperação com o estado para a prestação de serviços sociais às populações carenciadas (Parente, 2014).

O empreendedorismo social só ganhou maior relevância em Portugal a partir dos anos 2000. A sua importância nesta época ficou a dever-se às dificuldades do Estado em dar resposta ao aumento do desemprego e às necessidades dos desempregados, e o empreendedorismo social apresentar-se como um recurso que permite criar soluções e responder aos problemas sociais identificados (Dumitru, Alves e Costa, 2012)

Quintão (2004) afirma que muitas das empresas sociais que existiam tinham sido criadas por iniciativa de profissionais do serviço social, professores e profissionais de saúde mental, que no final da década de 70, descontentes com as políticas e os sistemas públicos de saúde, muitas vezes eles próprios em situação de desemprego, desenvolveram soluções organizacionais de resposta a problemas sociais diversos, incluindo o seu próprio emprego.

Em 2009 o Instituto António Sérgio para o Setor Cooperativo (INSCOOP) foi convertido em Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) surgindo assim a primeira plataforma institucional que integra as três organizações representativas ( União das Misericórdias, das Mutualidades e das IPSS), as confederações representativas do setor cooperativo e a ANIMAR ( Rede das Associações Portuguesas para o Desenvolvimento Local). Em 2011 foi criado o CNES- Conselho de Economia Social que é um órgão consultivo, presidido pelo primeiro-ministro que faz a avaliação e o acompanhamento ao nível das estratégias e das propostas políticas. (Parente, 2014)

Portugal insere-se num conjunto de países onde o terceiro setor se encontra em emergência, assumindo indicadores de um grau de desenvolvimento intermédio ao nível das relações internas entre as diversas organizações sociais da sua visibilidade e no reconhecimento pelas autoridades públicas e na comunidade científica (Quintão, 2004).

A mesma autora considera que existe uma forte dependência de financiamento público por parte das organizações privadas de solidariedade social, existência de necessidades de formação e de profissionalização dos seus dirigentes, fraco dinamismo da comunidade civil e grande peso das instituições religiosas no setor designadamente através das misericórdias e dos centros paroquiais.

#### **2.4.1-Medidas de apoio ao Empreendedorismo Social**

A Lei de Bases da Economia Social instituída pela Lei nº 30/2013 de 8 de maio, consagra um regime jurídico caracterizado por normas gerais e medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios.

A Lei nº 30/ 2013 identifica as bases gerais do regime jurídico da Economia Social e as medidas de incentivo à atividade de cada organização do setor cooperativo e social. Destina-se a múltiplas entidades, como cooperativas, misericórdias, fundações, associações mutualistas, instituições particulares de solidariedade social (IPSS), associações desportivas e culturais. Instituto Nacional de Estatística, revela que em 2013 existiam 55 383 organizações do setor social beneficiárias desta Lei.

Em termos jurídicos admite-se uma diversidade de regimes e formas jurídicas – associações, cooperativas, fundações, mutualidades e empresas – mas vai-se ainda mais longe, ao integrar outras organizações desde que guiadas pelos princípios da economia social: Associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local (alínea f do artigo 4º).

De acordo com o artigo 5º da LDES as OES baseiam a sua atuação pelos seguintes princípios comuns:

i) Primazia das pessoas e do objeto sobre o capital; ii) Adesão voluntária e livre; iii) Controlo democrático pelos membros; iv) Respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; v) Adoção de boas práticas de governação, transparência na gestão e prestação de contas; vi) Autonomia de gestão e independência de autoridades públicas, e de quaisquer outras entidades exteriores a economia social; vii) Não maximização do lucro e afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição de excedentes própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

As organizações do setor social beneficiam, a partir da entrada em vigor da nova Lei, de um estatuto fiscal mais favorável em função da sua atividade.

Quadro legal e instrumentos de fomento ao empreendedorismo social em Portugal integram:

- Mercado Social de Emprego (MSE) – instrumento privilegiado no combate aos fenómenos de desemprego, pobreza e exclusão social do qual fazem parte os apoios à constituição de empresas de inserção, esquemas de Emprego Protegido para pessoas com deficiência e para pessoas em desemprego prolongado ou em risco de exclusão.
- Programa de Desenvolvimento Cooperativo ( PRODESCOOP)- Portaria nº 52-A/99, de 22 de Fevereiro alterada pela Portaria nº 1160/2000, de 7 de Dezembro- que apoia

financeiramente e tecnicamente a constituição de cooperativas , bem como promove estudos, serviços de consultadoria e formação profissional.

- Regime de Equiparação das Cooperativas de Solidariedade Social às IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social- Lei nº 101/97 de 13 de Setembro e o Despacho nº 13 799/99 de 20 de Julho- que estende às cooperativas de solidariedade social os direitos, deveres e benefícios das IPSS.
- Definição do Estatuto de Mecenato que inclui a regulamentação do Mecenato Social.

De acordo com Cruz (2015) pode dizer-se que Portugal se encontra dentro do universo da Economia Social na medida em que há uma proteção constitucional do terceiro setor, normas estatutárias de aplicação subsidiária e o importante desenvolvimento da Lei de Bases da Economia Social, apesar das principais formas jurídicas adotadas pelas OES se encontrarem dispersas por diversos diplomas legais.

Ainda segundo Cruz (2015), temos de um lado organizações tradicionais que adotam uma estrutura jurídica sem fins lucrativos e têm automaticamente direito aos benefícios estatais (vantagens contributivas e benefícios fiscais ao mecenato) e isenções fiscais (em sede de IRC, IVA, IMT, IMI, ISV, IS e IUC) e ainda podem exercer atividades comerciais dentro de certos limites, como atividade secundária. Do outro lado, temos os novos empresários e as empresas sociais que optem por uma estrutura tipicamente mercantil, ainda que sem fins lucrativos, ficam logo à partida excluídos de qualquer benefício ou isenção fiscal.

## **2.5-Importância do empreendedorismo social na inovação e desenvolvimento do emprego**

A inovação é um conceito-chave muito atual e diz respeito à forma como se promove a mudança na forma de responder às necessidades sociais locais, regionais e globais.

Drucker (1992) considera que a inovação tem, em primeiro lugar, pouco a ver com o génio e muito pouco ou nada com a inspiração, sendo antes trabalho duro e sistemático.

O conceito de inovação, entendido como um processo que parte de uma ideia e culmina com a sua implementação e aceitação no mercado, trazendo competitividade e valor acrescentado, está dividido em dois tipos distintos: (i) inovação radical - experimentação e visão determinada, culminando numa nova e brusca rutura face aos mercados, produtos e/ou serviços; (ii) inovação incremental - evolução sistémica de produtos e serviços em mercados novos ou alargados (Transmontano, 2014).

Para Peter Druker a inovação depende mais daquilo a que ele chama de abandono organizado: “Para chegar ao novo e ao melhor, temos de deitar fora o velho, o gasto, o obsoleto, o que já não

for produtivo, bem como os erros, os falhanços e as orientações erradas de esforços do passado” (Drucker, 1992: 317)

A inovação social mostra que é possível prosperar e, ao mesmo tempo, dar resposta aos desafios sociais, daí a sua relevância e atualidade. Assim, inovação social, pode ser entendida como uma solução nova de um problema social, que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que as soluções existentes e para os quais o valor criado é dirigido á sociedade no seu conjunto em vez de a particulares ( Martinez, Alvarez e Nieto, 2015).

Na definição de Ionescu (2015) a inovação social é um processo de internalização da intensidade de simetrias na configuração da realidade como um sistema, determinado por ações sociais de aprendizagem, sensibilização, reunião e ação, que levam a uma mudança social no sentido de uma melhoria da situação atual e ao aumento a qualidade de vida para grandes grupos de pessoas ou para a sociedade como um todo, e que tem como efeito a rejeição de normas ou de modelos sociais existentes para a adoção um novo modelo.

A relação entre empreendedorismo social e a inovação é que esta representa o processo através do qual o empreendedor social converte uma oportunidade visionária numa ideia de mercado exequível e, com perseverança e dedicação, a concretiza através da implementação no terreno.

O empreendedorismo social é recomendado no âmbito das políticas de emprego e desenvolvimento económico e social, sendo referenciado como possuidor de um significativo potencial no âmbito das temáticas do emprego, da ação social, da educação, entre outras.

Costa, Santos e Amador (2012) chamam a atenção para o facto de empreendedorismo social e inovação social serem frequentemente entendidos como sinónimos por ambos assumirem uma missão social cujo objetivo é resolver problemas sociais de forma sustentada e que possa ser replicada noutros contextos de maneira a produzir impacto social em larga escala.

O empreendedorismo social surge assim, no atual contexto, com um significado que remete para a inovação e a construção de alternativas de emprego e próprio emprego, em especial para os profissionais de área das ciências sociais, não sendo apenas criação de empresas sociais que visam a resposta imediata das necessidades detetadas ou a integração da população desfavorecida no mercado de trabalho mas também, e segundo o modelo italiano de organização em consórcio, desenvolver e potenciar empresas sociais de apoio ao desenvolvimento e consolidação das empresas sociais que já existem ou que possam vir a surgir entretanto (Parente et al, 2014).

Autin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) defendem que, embora existam muitos obstáculos à colaboração interorganizações, tais como preocupações sobre o próprio interesse organizacional ou sobre partilha da propriedade dos conhecimentos, praticamente todos os problemas sociais exigem

muito mais recursos do que qualquer organização, por si só e de forma independente, é capaz de mobilizar, para os resolver. Redes sociais para criar valor social são uma estratégia poderosa para empreendedores sociais uma vez que os objetivos da criação de valor social não requerem que esse valor seja conseguido dentro de limites organizacionais.

As redes sociais empreendedoras, também chamadas redes de relacionamentos, criam relações com outras organizações, com grupos de empresas e com indivíduos que os ajudam a realizar os seus objetivos. De acordo com Vale *et al.* (2008) o empreendedor, através de ligações e contactos privilegiados, vai conectar recursos dispersos mas conhecidos, presentes nas diferentes redes em que atua, e com eles preencher os espaços vazios perceptíveis no mercado.

Uma solução inovadora que começa a ter bastante aceitação, são os *cowork*, espaços de trabalho partilhados, onde coexistem várias microempresas (maioritariamente unipessoais), e onde, para além dos custos, se partilham conhecimentos, competências e, em alguns, há mesmo a possibilidade de utilizar os produtos e serviços dos outros coparticipantes em regime de troca ou a custo reduzido. A principal vantagem deste sistema é a partilha do conhecimento entre empresas, do mesmo ramo ou de áreas diferentes. A coabitação das várias empresas num mesmo espaço possibilita a troca de conhecimentos, a complementação de saberes e o desenvolvimento conjunto de ideias inovadoras. Pela diversidade e com a mistura das diferentes competências e tipos de empreendedores, num mesmo espaço, em busca de soluções inovadoras, é espetável que dê bons resultados. King (2017) defende que, para além das vantagens económicas em aceder a um espaço partilhado, *coworking* é uma forma de interagir com os outros e reduzir o isolamento dos trabalhadores de empresas unipessoais, *startups* e *freelancers*, passando a ser um trabalho individual em conjunto, e contribuindo para o aumento das suas redes sociais e profissionais.

Incubadoras sociais de empresas, a trabalhar ligadas em rede entre si, são também já uma realidade que pode contribuir para o sucesso dos primeiros passos destas pequenas empresas, até que consigam caminhar por si mesmas. Para Sluszz *et al* (2013) esta vaga de incubadoras permite criar o ambiente ideal para um trabalho colaborativo de onde, mais que uma panóplia de inovações, pode resultar um fluxo de novas empresas implantadas em mercados promissores como sejam a saúde, a educação, ecologia e a assistência social.

A cooperação de varias áreas do saber como as artes, as tecnologias e a comunicação, pode gerar também ideias inovadoras que se consigam impor pela diferença, podendo embora fazer uso de técnicas tradicionais e gerando postos de trabalho para criativos, técnicos e artesãos e funcionando ao mesmo tempo como escola/oportunidade para a nova geração partilhar o conhecimento tácito com os detentores de técnicas e modo de fazer ancestrais, quase desaparecidos e que, por ser um conhecimento tácito, não se encontra em livros, a menos que esta nova geração de aprendizes, com

maiores capacidades de comunicação, se disponha fazer a transformação da sua aprendizagem em conhecimento explícito e o tornem disponível para novas gerações.

As incubadoras tiveram de se adaptar às necessidades das novas empresas emergentes e de procurar dar resposta aos desafios que um negócio nascente enfrenta nos mercados atuais. A fim de acrescentar valor às empresas incubadas, as incubadoras desenvolveram novos serviços e aumentaram e diversificaram o seu portefólio.

Bruneel et al (2012) propõem que se segmentem os serviços prestados pelas incubadoras em três categorias: infraestruturas, apoio ao negócio e acesso a *networks*. Na 1ª geração de incubadoras os serviços prestados centravam-se na disponibilização de infraestruturas, a 2ª geração para além das infraestruturas oferece também serviços de apoio ao negócio e a 3ª geração de incubadoras que aumenta o valor dos seus serviços incluindo o acesso às redes.

Para estes autores a oferta de infraestrutura é um serviço gerador de sinergias por serem espaços de trabalho partilhados em condições muito favoráveis, ao que pode acrescer a partilha de outros recursos como receção, salas de reuniões e locais para conferências às quais individualmente não teriam acesso. Também o facto de acederem a fornecedores e clientes em conjunto, diminui os custos indiretos e aumenta a sua capacidade negocial, gerando economias de escala. Estes benefícios são ainda aumentados pela capacidade da incubadoras acederem a subsídios em representação dos seus incubados.

Ainda segundo estes autores a oferta de apoio ao negócio é de grande importância para empresas com tecnologia intensiva mas com pouca experiência e competências de gestão para sobreviver no mercado e precisam de serviços específicos adicionais ao espaço e recursos partilhados. Para lidar com este ambiente económico muito dinâmico as incubadoras Bruneel et al (2012) sugerem o desenvolvimento de rotinas e competências desde uma fase inicial da empresa pode reduzir a propensão ao fracasso. Um vasto portefólio de serviços de aconselhamento disponibilizado pela incubadora, com *coaching*, consultoria, *mentoring* e formação específica pode acelerar o processo de aprendizagem relativamente a um processo de aprender fazendo em que se aprende por tentativa e erro. Para os citados autores estes serviços apresentam-se como decisivos para a jovem empresa atingir a curva do conhecimento em tempo de tomar as melhores decisões que lhe permitam o sucesso no seu negócio.

O serviço providenciado pelas incubadoras de terceira geração é o acesso a redes que constitui a mais recente fonte de valor com que as incubadoras vão dotar as suas incubadas permitindo-lhes acelerar o seu desenvolvimento pela superação das suas limitações (Campos, 2015). As redes estabelecidas e geridas pela incubadora permitem ao incubado não ficar dependente da dimensão dos seus contactos pessoais. O acesso a estas redes de contactos pode até colmatar lacunas

existentes na própria incubadora sempre que esta não tem capacidade de fornecer as respostas necessárias, a rede pode disponibilizar os contactos que dispõem das soluções procuradas.

## **2.6- Educação para o empreendedorismo**

A teoria que defende que se nasce empreendedor ou não empreendedor tem sido contestada por muitos autores por não ter em conta a influência do ambiente externo sobre o comportamento do indivíduo. De acordo com Carvalho e Costa (2015) as atitudes empreendedoras podem ser desenvolvidas ao longo da vida através da aprendizagem e da experiência.

Gomes e Silva (2018) consideram que a educação para o empreendedorismo é uma ferramenta que deve ser disponibilizada em todos os estabelecimentos de ensino, em especial naqueles que se dedicam ao ensino profissional. Para estes autores educar para o empreendedorismo pode ser uma forma de facilitar a inclusão dos jovens no mercado de trabalho.

As recomendações do GEM (2017/18) apontam para a necessidade de promover a educação para o empreendedorismo através do desenvolvimento de programas de empreendedorismo nas escolas e nas instituições de ensino pós-secundário de nível profissionalizante ou universitário ou ainda através de currículos de aprendizagem contínua que devem ser disponibilizados conforme as necessidades evidenciadas.

Uma dificuldade encontrada por professores e alunos no ensino e aprendizagem do empreendedorismo é a escassez de dados de apoio que lhes permita o uso pedagógico de estudo de caso (William e Carvalho, 2016).

Uma formação específica para quem pretender iniciar-se como empreendedor é de enorme importância segundo Gomes e Silva (2018) porque, para além dos conhecimentos adquiridos, permite entrar em contacto com empreendedores de sucesso, aumentar a rede de relacionamentos e obter suporte para o desenvolvimento das próprias ideias.

Carvalho e Costa (2016) chamam a atenção para a necessidade de desenvolver currículos que simultaneamente contribuam para a aquisição e prática dos conhecimentos de gestão que habilitem à elaboração de um plano de negócio ou um plano de internacionalização, assim como a promoção da aquisição ou do desenvolvimento das qualidades empreendedoras necessárias a quem quer iniciar uma empresa mas também aos que trabalham por conta de outrem.

Junior *et al* (2006) assinalam a existência de uma realidade marcada pelo número de empresas que não sobrevivem às imposições do mercado, por não terem capacidade de resposta aos desafios e às condições da procura. Estes autores, através de pesquisas realizadas junto de micro e pequenas empresas, identificam a negligência na prática do planeamento como causa da morte de muitas

empresas nos primeiros anos de vida, sendo que, mais de metade dos entrevistados não adotaram a utilização de plano de negócio ou de qualquer outra planificação formal.

De acordo com Costa e Carvalho (2011) por um lado é necessário que se desenvolvam competências de gestão que abranjam o financiamento, contabilidade, tecnologias de informação e comunicação, marketing e recursos humanos mas também competências relacionadas com o empreendedorismo que facilitem a assunção de riscos, a liderança, a promoção da autoconfiança, a resolução de problemas e a criatividade.

Para promover a obtenção destas competências empreendedoras sugerem Carvalho, Costa e Dominginhos (2010) que se recorra à criação de um ecossistema empreendedor, o qual, através de programas e iniciativas curriculares e extracurriculares, envolva alunos, professores e meio ambiente na educação para o empreendedorismo, com carácter transversal, muito para além das unidades curriculares que compõem os cursos. Valente, Dantas e Dominginhos (2016) definem ecossistema empreendedor como um conjunto de ferramentas, instrumentos e parceiros que pretendem de forma integrada dar resposta à problemática do empreendedorismo, abrangendo todo o processo desde o incentivo à apresentação das ideias até ao acompanhamento da implementação do negócio.

A importância do papel das universidades não se esgota com o término do ciclo de estudos. Para Costa e Carvalho (2011) é importante continuar o acompanhamento dos percursos profissionais. O apoio especializado, serviços de consultoria, espaços e rede de contactos são vias importantes para impulsionar o empreendedorismo no sentido da inclusão e da promoção do próprio emprego.

## **2.7- Organizações empreendedoras e de apoio ao empreendedorismo**

O empreendedorismo não está sempre relacionado com a criação da empresa. Também empresas estabelecidas podem ter interesse em identificar e explorar novas oportunidades. De acordo com Carvalho e Costa (2015) empresas já estabelecidas que pretendam explorar novas oportunidades necessitam de criar um ambiente que leve os seus funcionários a pensar e agir como empreendedores e, para tal, serem incentivados a desenvolver projetos inovadores no seio da organização. De acordo com Silveira e Silveira-Martins (2016) para desenvolver estas competências nos seus colaboradores a organização precisa delegar poderes, conferir autonomia no que diz respeito a liberdade de agir de forma independente e incentivar a criatividade e o raciocínio empreendedor. O intraempreendedor, ou empreendedor corporativo, pela sua grande importância na organização, tem um papel determinante na agilidade das respostas que a empresa desenvolve em relação a novas exigências do mercado através da criação de novos produtos ou serviços ou outra forma de resolução dos problemas enfrentados pela empresa. Estes intraempreendedores são recompensados para além dos suplementos financeiros que venham a auferir, pelo reconhecimento

do valor do seu trabalho pelos seus pares e pela administração e ainda pela motivação acrescida que isto acarreta.

Rua e Rodrigues (2017) defendem que para que uma organização seja verdadeiramente empreendedora necessita que os comportamentos empreendedores se estendam a todos os níveis organizacionais, do topo às bases, e não se limitem a ser uma orientação individual da direção. Segundo Miller (1983) uma organização empreendedora apresenta três vertentes: proatividade, inovação e assunção de riscos. Por proatividade, entende-se a procura ativa de novas oportunidades de negócio e atenta previsão das tendências dos mercados, enquanto inovação será a atitude adotada pela organização no apoio a novas ideias ou novos processos criativos que possam gerar novos produtos ou serviços, capazes de aumentar a competitividade e favorecer o crescimento da organização; assunção de riscos refere-se à posição assumida pela organização em se comprometer com projetos que implicam recursos significativos e sem garantia de retorno. Carvalho e Costa (2015) desmistificam os riscos assumidos pelas organizações empreendedoras afirmando que, estas organizações, procuram reduzir os riscos minimizando os recursos necessários á exploração das oportunidades identificadas. Para uma empresa empreendedora, ao contrário das empresas tradicionais, a preocupação central não é conseguir a posse de recursos consideráveis, seja em capital financeiro ou em capital humano, mas ter acesso a esses recursos quando deles necessita.

Dentro das múltiplas organizações de apoio ao empreendedorismo importa referir que estas se podem agrupar num Ecosystema Empreendedor que mais do que uma organização representa um conjunto de meios e ferramentas que irão possibilitar o crescimento seguro do empreendedorismo na região. Valente et al (2015), apresentam o E.E. como um sistema completo que junta numa mesma plataforma um conjunto de programas e projetos com o fim de dar resposta às necessidades dos empreendedores. De acordo com estes autores, o Ecosystema Empreendedor engloba todo o processo, indo desde o incentivo à apresentação da ideia nos concursos de ideias até ao acompanhamento da implementação do negócio, passando pela formação indispensável, pelo amparo do ninho de empresas e pelas soluções de financiamento.

Na ausência deste sistema, o empreendedor tem de procurar individualmente estes apoios junto de entidades dispersas e com o acesso dificultado pela falta de conhecimento dos instrumentos e parceiros disponíveis para concretizar o processo.

Proliferam os espaços de *cowork*, ninhos de empresas e incubadoras de empresas enquanto facilitadores do percurso, sobretudo para pequenas equipas com capital reduzido. Não se trata, no entanto, de um apoio completo e estruturado como no caso do Ecosystema Empreendedor.

O Ecosystema Empreendedor não surge por acaso, segundo Carvalho (2016) costumam surgir em locais onde existem ativos específicos. Os ambientes que costumam favorecer a criação e

desenvolvimento de Ecosistemas Empreendedores, de acordo com a mesma autora, são aqueles em que existem já algumas grandes empresas implantadas, onde existe tradição industrial e atração cultural, realização de I&D, atividades de produção e escritórios. É a partir destas bases que se desenvolve o conhecimento necessário à identificação de oportunidades e gerador de projetos empreendedores.

O ecossistema segundo Isenberg (2010) compõe-se de um conjunto de elementos individuais tais como liderança, cultura, mercados de capital e clientes de espírito aberto. Estes elementos, consolidados entre si, interagem impulsionando a criação e o crescimento de empreendimentos. São nove os princípios chave que este autor sugere que devem ser seguidos para a criação de um Ecosistema Empreendedor:

- 1) Não querer copiar o Silicon Valley - o sucesso do Silicon Valley não pode ser replicado porque evoluiu de condições únicas que se concentraram no local, num conjunto único e inimitável de circunstâncias.
- 2) Adaptar o ecossistema às condições locais – o processo deve ser adequado às suas próprias dimensões, ao estilo e ambiente de empreendedorismo local. Deve concentrar-se em indústrias baseadas na sua realidade e recursos.
- 3) Envolver o setor privado desde o início - Só o setor privado tem motivação e perspetiva para alargar mercados autossustentados e virados para o lucro. O governo deve ter apenas um papel de facilitador e estabilizador da atividade das empresas.
- 4) Favorecer os empreendimentos com alto potencial - quando os recursos são limitados deve dar-se mais atenção aos empreendimentos com elevado potencial de crescimento que disputam em mercados potenciais.
- 5) Obter uma grande vitória a bordo – Um grande sucesso interno pode ter um efeito motivador sobre todo o Ecosistema Empreendedor. Os sucessos empresariais devem ser amplamente divulgados para serem tomados como exemplo por outros empreendedores.
- 6) Enfrentar as mudanças de frente – Apesar da dificuldade de alterar uma cultura, por vezes pode ser necessário usar a educação e a comunicação social para alterar as normas sociais inibidoras do desenvolvimento empresarial.
- 7) Pressionar as raízes – Não é correto inundar novos empreendimentos com dinheiro fácil. Os novos empreendimentos devem ser expostos às dificuldades competitivas do mercado para que desenvolvam resistência e desenvoltura. Demasiada proteção pode esconder a insustentabilidade e a insuficiência de rentabilidade da empresa.

**Empreendedorismo Social, Estudo de Casos Múltiplos no Barlavento Algarvio- Portugal**

8) Não formar *Clusters*. Ajudá-los a crescer organicamente - os *clusters* devem nascer de forma orgânica por iniciativa das empresas existentes e não por decisão governamental. Seria preferível que os governos se mantivessem neutros relativamente a este setor.

9) Reformas legais, burocráticas e regulamentares - Cabe ao governo remover ou reduzir as barreiras administrativas e legais desnecessariamente redutoras do crescimento das pequenas empresas.

## CAPÍTULO III - Metodologia

Este capítulo pretende apresentar a metodologia de investigação aplicada ao estudo empírico da dissertação.

### 3.1. Questões e objetivos da investigação

Conforme referido na introdução desta dissertação a grande questão da investigação é: Será o empreendedorismo social capaz de dar resposta às necessidades sociais que se apresentam a nível local e regional, particularmente na região do Barlavento Algarvio?

Com base na questão de investigação o objetivo geral é o seguinte:

- Estudar a evolução do empreendedorismo social dedicado a apoiar a criação de emprego na região do Barlavento, Algarve - Portugal.

Elencam-se os seguintes objetivos específicos:

- Discutir a evolução do empreendedorismo social na região do Barlavento Algarvio nas últimas décadas;
- Compreender as motivações dos empreendedores sociais que se dedicam à criação e desenvolvimento do emprego, inclusivo o próprio emprego, na região do estudo;
- Determinar quais são os principais obstáculos com que se deparam estes empreendedores sociais na região do estudo;
- Identificar o possível contributo do empreendedorismo social para a redução do desemprego no Barlavento Algarvio.

#### 3.1.1- Desenho da pesquisa e horizonte temporal

A investigação baseou-se em pesquisas qualitativas realizadas através do estudo de casos de incubadoras sociais ou outras entidades com características de empreendedorismo social na área da criação de emprego ou próprio emprego. São unidades de observação abordadas em profundidade, sendo mínima a pré-estrutura necessária. A recolha dos dados foi realizada por entrevistas abertas a diversos atores, com predomínio da expressão livre do respondente e por outras fontes possíveis como investigação em jornais e revistas especializadas, nacionais e regionais. Pretendeu-se estudar o maior número de casos que possível, procurando abranger a maioria dos casos existentes na região do Barlavento Algarvio.

O horizonte temporal da realização da pesquisa é transversal, ocupando todo o primeiro semestre de 2019, por estar na dependência da marcação de entrevistas e da prontidão das respostas.

### **3.2- Definição de pesquisa**

A definição de pesquisa pode assumir muitas formas, embora se refira sempre à procura de informações que permitam obter uma resposta para as questões propostas. Muitos autores contribuíram para a sua definição: Para Silva e Meneses (2005:20) “a pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, tendo por base procedimentos racionais e sistemáticos.”

No entanto, é opinião unanime que qualquer pesquisa tem de começar pela determinação do tema. Neste caso o tema da pesquisa será “Empreendedorismo Social: Estudos de caso múltiplos no Barlavento Algarvio – Portugal.”

O objetivo geral da pesquisa será determinar a evolução do empreendedorismo social dedicado a apoiar a criação de emprego no Barlavento Algarvio, os objetivos específicos são conhecer as motivações dos empreendedores sociais algarvios que se dedicam á criação e desenvolvimento do emprego, inclusivo o próprio emprego, saber quais são os principais problemas que enfrentam e determinar quais são os apoios com que podem contar. Será uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso.

#### **3.2.1-Pesquisa qualitativa**

De acordo com André (2005) a pesquisa qualitativa tem as suas raízes nos finais do século XIX quando figuras importantes das ciências sociais como Dilthey e Weber a usaram, argumentando que os fenómenos humanos e sociais, por serem muito complexos e dinâmicos, tornam quase impossível o estabelecimento de leis gerais como acontece na física ou na biologia, pois precisam de ser estudados dentro do seu contexto.

A pesquisa qualitativa é, do ponto de vista da forma de abordagem do problema de acordo com Oliveira( 2003) aquela que considera que o ambiente real é a fonte direta da coleta de dados e o investigador é o seu instrumento- chave.

De acordo com Demo (1998) pesquisa qualitativa representa o esforço de formalização perante uma realidade. Afirma o autor tratar-se de uma consciência crítica da tendência formalizante da ciência que se dedica mais a aspetos qualitativos da realidade.

Para Fortim (2003) ‘o investigador, ao utilizar o método qualitativo, observa, descreve interpreta e aprecia o fenómeno e o meio tal como se apresentam, sem procurar exercer controlo sobre eles.

A pesquisa qualitativa desenvolve-se no meio natural do fenómeno em estudo sendo rica em dados descritivos obtidos a partir do contato direto do pesquisador com a situação em estudo, dá ênfase ao processo acima do produto, preocupa-se em mostrar a perspetiva dos participantes e procura

focalizar a realidade de forma complexa e contextualizada através de um plano aberto e flexível (Ribeiro, 2008)

Neste estudo a pesquisa desenvolveu-se em dois momentos diferentes:

Inicialmente foi uma pesquisa com função exploratória enquadrada pela revisão da literatura, apoiada em dados secundários obtidos em documentos públicos como jornais e revistas, outros documentos facultados pelas empresas em estudo, como atas e relatórios, capazes de permitir a construção de um breve historial da evolução do empreendedorismo na região. A internet foi também uma forma de fácil acesso a este tipo de dados. “ Fortunately, over the past decade the number of sources of potential secondary data and the ease of gaining access have expanded rapidly alongside the growth of the internet”(Sanders et al, 2012:304)

Num segundo momento, escolhidas as empresas de empreendedorismo social objeto do estudo de caso, passou-se à recolha de dados primários através da observação e entrevista.

A recolha dos dados foi realizada por entrevistas abertas, com predomínio da expressão livre do respondente. São entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Sanders et al (2012), podem apresentar uma lista de temas e um conjunto de questões chave para os quais têm de obter resposta, mas com liberdade de variar as questões ou de omitir alguns pontos em entrevistas particulares com um contexto organizacional específico. A ordem das questões pode variar dependendo do fluxo da conversa. Questões adicionais podem ser acrescentadas para melhor explorar o tema.

O número de casos estudados foi de dois apenas, são os existentes na região em estudo que podem ser considerados empreendedorismo social. Existem outras incubadoras e coworks mas são negócios privados.

A utilização de entrevista como instrumento de coleta de dados, segundo Ribeiro (2008) tem como pontos fortes: a flexibilidade na aplicação, a facilidade de adaptação de protocolo, a viabilização da comprovação e do esclarecimento das respostas, ter uma taxa de resposta elevada e poder ser aplicada a pessoas não aptas à leitura.

Ainda segundo a mesma autora, a entrevista tem como desvantagem o elevado custo, o tempo consumido na aplicação, o facto de ficar sujeito a polarização do entrevistado, não garantir o anonimato, poder ser sensível aos efeitos da entrevista no entrevistado, ficar dependente das características do entrevistador e do entrevistado, requerer conhecimento especializado sobre realização de entrevistas e ser preciso ter atenção a questões que possam condicionar a resposta.

### **3.2.2-Estudo de caso**

Quando se deve optar por uma abordagem de estudo de caso? De acordo com Yin (2003) deve ser considerado o uso estudo de caso quando o estudo se centra na resposta a questões de "como" e "porquê" e, se for garantido que não se vai manipular o comportamento das pessoas envolvidas no estudo e quando se procura cobrir condições contextuais que se acredita serem relevantes para o fenómeno em estudo ou ainda, segundo o Yin, sempre que os limites não são claros entre o fenómeno em estudo e o seu contexto.

Neste estudo, a função do estudo de caso é ilustrar com o devido pormenor, a situação do empreendedorismo social no barlavento algarvio, região que compreende a zona ocidental do Algarve, de Sagres a Albufeira, contendo litoral, serra e barrocal. É composto pelos concelhos de Vila do Bispo, Aljezur, Lagos, Portimão, Monchique, Silves, Lagoa e Albufeira. De acordo com Graça (2015) o barrocal e o extremo barlavento ocupam posições periféricas dentro da própria região, pelo que a informação específica acerca de programas de apoio e suporte a empresas se concentra nas regiões centrais onde instituições, empresas e associações empresariais se mostram mais ativas.

Escolheu-se centrar este estudo dos casos do Cowork Lagos e da Startup Portimão porque, apesar de pertencerem à mesma região e terem objetivos comuns e gozarem ambos do apoio dos seus respetivos Municípios, são projetos muito diferentes na forma de criação e de gestão.

O Cowork Lagos nasceu em 2015 pela vontade de um grupo de jovens, na sua maioria recém-licenciados, que procuravam um espaço de trabalho que pudesse ser um ponto de encontro, partilha de recursos e aprendizagens e uma ferramenta para experimentar formas de trabalho mais colaborativas e abertas, baseado no conceito de CoLAB. Ocupa um espaço concedido pela Camara Municipal, por eles remodelado, o bufete da antiga escola secundária de Lagos.

A Startup Portimão é uma incubadora de empresas que surgiu em 2017 a partir da vontade e visão estratégica do município de Portimão, em parceria com o Autódromo Internacional do Algarve. Está integrada no Centro de Negócios de Portimão e localiza-se em pleno Autódromo Internacional do Algarve.

### **3.3. - Recolha e análise dos dados**

A recolha e a análise dos dados podem ser feitas numa abordagem de perspetiva dedutiva ou indutiva. Numa abordagem indutiva parte-se do particular para o geral, recolhem-se os dados, estudam-se e agrupam-se deixando emergir os temas e desenvolver um quadro conceptual que irá orientar o trabalho até originar uma explicação ou teoria, resultado do processo de pesquisa.

Na perspetiva dedutiva, parte-se de uma teoria existente para formular as questões e objetivos da pesquisa e analisam-se os dados no sentido de verificar se vão de encontro à validação dessa teoria. Pode ser vantajoso usar as duas abordagens num mesmo trabalho:

Even though you may incorporate an inductive approach in your research, commencing your work from a theoretical perspective may have certain advantages. It will link your research into the existing body of knowledge in your subject area, help you to get started and provide you with an initial analytical framework. ( Sanders et al, 2012:549)

Os dados qualitativos não têm, de acordo com Sanders et al (2012), um procedimento padronizado para a sua análise. Ainda assim, é possível agrupar esses dados segundo três tipos principais de processos:

- Resumo dos significados
- Categorização ou agrupamento dos significados
- Estruturação dos significados em forma de narrativas

Ainda segundo Sanders et al ( 2012) estes processos, acrescidos de auxiliares de pesquisa como notas do pesquisador e diário da pesquisa, facilitam a análise promovendo a compreensão e identificação dos principais temas ou padrões e permitem desenvolver ou testar teorias, desenhar ou verificar conclusões.

### **3.3.1- Identificação do tipo de análise efetuada neste estudo**

Neste estudo pretendem-se usar dois tipos de dados qualitativos: primários e secundários

### **3.3.2- Recolha de dados secundários**

Após a revisão da literatura ter permitido absorver o conhecimento acumulado sobre o tema do empreendedorismo social, passou-se, numa primeira fase, à recolha de dados secundários acerca do empreendedorismo social existente na região. Pela dimensão e por ser uma população muito heterogénea, justifica-se a recolha e tratamento de dados de casos específicos, não tentado abranger toda a população em estudo, mas usando uma amostra que fosse representativa deste universo.

O tipo de dados a recolher nesta fase foram baseados em: Artigos e notícias sobre iniciativas de empreendedorismo, ações efetuadas, propostas de resolução ou combate a problemas sociais, encontradas em jornais e revistas da época.

Perceção dos objetivos, projetos, dinamismo social, efetuada através da consulta dos sites oficiais dos empreendimentos sociais.

Listagem de projetos de empreendedorismo social apresentados, motivações dos mesmos, áreas de atuação, tipo de financiamento que receberam, apoios alcançados, percentagem de sucesso/insucesso, realizada a partir dos Gabinetes Municipais de Empreendedorismo.

Através dos dados secundários recolhidos pretende-se resposta para as seguintes questões:

Quantas e quais foram as iniciativas sociais de apoio ao empreendedorismo na região, a que área económica ou social pertencem, quais os problemas que as motivaram, que tipo de financiamento tiveram, com que apoio contaram, qual a percentagem de sucesso verificado.

### **3.3.3- Recolha de dados primários**

Numa fase posterior, centrados nos projetos de empreendedorismo social que visam dar apoio à criação e desenvolvimento do emprego e/ou do próprio emprego, “ *Cowork* de Lagos”, “*Startup* Portimão”, passou-se à coleta dos dados primários por entrevista aberta, gravada em audio, dirigida aos responsáveis pelos projetos.

Através do estudo dos dados primários obtidos (entrevistas) pretende-se explicar as motivações deste tipo de empreendimentos, relevância dos objetivos, estratégia desenvolvida, recursos humanos e materiais envolvidos, benefícios conseguidos em termos de apoio e de financiamento que possam ser tidas como determinantes para o sucesso do projeto e qual o impacto que estas iniciativas possam vir a ter na criação de emprego e bem-estar na região.

## **3.4-Tratamento dos dados**

### **3.4.1- Dados secundários**

Inicialmente “armazenados” em grande quantidade têm de ser resumidos e condensados, depois agrupados por área de atuação, dimensão do projeto, objetivos identificados e objetivos efetivamente alcançados e por fim estruturados para permitir retirar um significado do conjunto.

### **3.4.2-Dados primários**

Neste estudo para obtenção dos dados primários foram realizados contatos com quatro entidades, das quais, duas revelaram não estar dentro dos parâmetros do estudo. Os dados foram recolhidos através de cinco entrevistas realizadas aos responsáveis das entidades em foco. Seguem-se as fichas técnicas onde se sintetiza a recolha de dados:

Tabela 3.1- Ficha técnica i - Entidades contactadas

Entidades contactadas	Modo de contato	Resposta
IEFP	Email, telefone	Aceitou entrevista
Lagoa Business Centre	Pessoalmente	Aceitou entrevista
Startup Portimão	Email, telefone	Aceitou entrevista
Cowork Lagos	Email	Aceitou entrevista

Fonte: elaboração da autora

Tabela 3.2- Ficha técnica ii- Recolha de dados

Entidade Entrevistada	Função da pessoa entrevistada	Data	Duração entrevista	Entidade Seleccionada	Motivo de não inclusão
Startup Portimão	Gestora	04-03-2019 e	1h 30m	Sim	
	Coordenadora	14-06-2019	Resposta email		
Cowork Lagos	Mentor	27-05-2019	Resposta email	Sim	
	Atual residente	05-06-2019	40m		
	Empreendedora inicial	19-06-2019	1h10m		
Lagoa Business Centre	Coordenadora	25-06-2019	15m	Não	Empreendedorismo comercial
IEFP	Diretora	15-03-2019	10m	Não	Impedimento de disponibilizar dados
	Coordenador				

Fonte: Elaboração da autora

Duas das entidades contactadas para entrevista não foram incluídas no estudo, uma porque era uma empresa comercial, sem qualquer vertente social e a outra não tinha disponibilidade para partilhar os dados requeridos por serem considerados confidenciais.

### 3.4.2.1-Entrevista

Obtidos através de entrevista áudio, foram passados a escrito, tendo em conta o que foi transmitido, quer em linguagem verbal, quer não-verbal. Como o número de entrevistados é pequeno, previsivelmente entre quatro e seis, solicita-se a aprovação dos entrevistados à transcrição feita, deixando-os à vontade para eventuais alterações, eliminando erros de interpretação e conseguindo-se uma maior aproximação à essência das declarações.

O tratamento destes dados começa por um resumo onde se condensa todo o significado em poucas palavras, pela identificação dos temas abordados e eventuais relações nascidas entre os temas e descodificação de lacunas que necessitem ser melhor exploradas.

Estando todos os dados estruturados, procuram-se as relações entre eles que possam abrir caminho a conclusões bem fundamentadas.

Sendo esta uma entrevista semi dirigida foi entregue aos entrevistados um guião baseado nos instrumentos metodológicos de recolha de dados usados por Carvalho et al (2019) e Carvalho e Galina (2015), no qual constavam os seguintes pontos: ( Fonte: Carvalho, 201..)

- a) Quando se deu o início da atividade empreendedora e qual a sua motivação.
- b) Necessidades detetadas no desenvolvimento da sua atividade ao nível da formação para o empreendedorismo, do apoio especializado no início da atividade ou no apoio continuado durante os primeiros anos da empresa.
- c) Reconhecimento dos parceiros da comunidade do papel desempenhado pela incubadora/cowork e do seu contributo social
- d) Projetos para dinamização do empreendedorismo na região.
- e) Formas de apoio na quantidade e qualidade da criação do próprio emprego.
- f) Papel das redes e da cooperação no desenvolvimento do espírito empreendedor.
- g) Benefícios que a instituição oferece às empresas em termos serviços e de preços praticados pelos serviços prestados internamente relativamente ao mercado
- h) Como são promovidos os serviços e a incubadora junto do mercado alvo.
- i) Quais as regras que definem a permanência das empresas na incubadora

### **3.5 - Método de análise**

Na primeira parte do estudo, para trabalhar os dados secundários sobre empreendedorismo social, usou-se o método dedutivo, procurando explicar o empreendedorismo no Algarve atendendo ao panorama no país e no mundo.

Na segunda parte, para analisar os dados primários obtidos pelas entrevistas, foi privilegiado o método indutivo, partindo de casos particulares em estudo e, procurando a partir deles uma conclusão válida e fundamentada.

## CAPÍTULO IV- Análise e discussão dos resultados

### 4.1 – Cowork Lagos

#### 4.1.1-Breve enquadramento do contexto regional

Lagos é uma cidade algarvia e, tal como toda esta região, está muito dependente do turismo de sol e praia. Apesar de ser notória a retoma da construção civil, depois da estagnação imposta pela crise de 2008, o turismo continua a ser o setor que mais emprego gera em Lagos. A hotelaria e a restauração constituídas por algumas PME's e principalmente por micro empresas como *hostels*, restaurantes, cafés e bares ou apoio ao turismo residencial através de serviços de manutenção, de limpeza e de animação turística. A marina possibilitou também o desenvolvimento do turismo náutico e o crescimento da oferta de serviços na área, tanto no aumento do número de operadores marítimos turísticos como no crescimento das empresas de reparação e manutenção das embarcações. A agricultura tem apresentado pouco desenvolvimento com alguns focos de agricultura biológica e viticultura também elas aproveitadas para uma vertente diferenciada do turismo, turismo de preocupação ecológica.

Como ficou exposto, a maior fatia da atividade económica do concelho vive direta ou indiretamente dependente do turismo que, como se sabe, é uma atividade sazonal. O desemprego é o destino de muitas centenas de trabalhadores durante a época baixa, apesar de que o dinamismo de algumas empresas nacionais e internacionais que operam na região e têm diversificado as apostas no turismo, para além do sol e da praia, o golf, o turismo natureza, o turismo náutico, entre outros, tem atenuado este efeito. As microempresas locais na sua maioria especializadas no turismo europeu de sol e praia não têm mostrado capacidade de diversificar a sua atividade sendo os motivos normalmente apontados a escassez de mão-de-obra especializada, a pouca formação dos gestores e a falta de estruturas de suporte e apoio aos negócios.

A Autarquia mostra preocupação com este problema e propõe-se criar dinâmicas empreendedoras na comunidade pela valorização do empreendedorismo, disponibilizando informação especializada e apoio técnico ao empreendedor.

Na opinião do lacobrigense Graça (2015) é urgente em Lagos a colaboração cooperativa, colaborativa e pró-ativa dos diferentes participantes, recombinação de conhecimento, criando valor, inovação e sustentabilidade.

#### 4.1.2.- Motivações e início da atividade

A falta de espaços para arrendar e os altos preços dos raros locais disponíveis no concelho, incomportáveis por quem está a começar uma atividade, foi a principal motivação do grupo de

jovens empreendedores que, em 2015, fundaram num local cedido pela Camara Municipal o então denominado Espaço Colaborativo de Lagos, mais tarde rebatizado com o nome de Cowork de Lagos. Estes empreendedores, com idades entre os 20 e os 40 anos, eram maioritariamente recém-licenciados, com formação académica em áreas que vão desde o Design, do Marketing, da Informática até à Agricultura e ao Turismo e pretendiam em primeiro lugar criar o próprio emprego não descuidando a hipótese da criação de outros postos de trabalho.

Foi deste grupo de jovens empreendedores a iniciativa de procurar um espaço de trabalho que pudesse ser partilhado e onde todos conseguissem desenvolver os seus projetos laborais ou empresariais. Descoberto um espaço livre com grande potencial numa antiga escola secundária, onde já existiam alguns projetos do Município, solicitaram a colaboração da Autarquia que contribuiu disponibilizando o espaço solicitado, acrescido de eletricidade, água e Internet sem custos para os utilizadores.

Nesta fase inicial, entre empresas nascentes e freelancers, diariamente 10 pessoas a partilhavam o local de trabalho e outras tantas faziam parte do projeto mas só utilizavam o espaço nos eventos ou nos encontros semanais onde se partilhavam experiências e se discutiam projetos. O objetivo era que todos os que compunham o Cowork funcionassem com uma rede de apoio, quem usava o espaço geria o espaço e operava também como equipa de suporte, usando o que os membros tinham para dar, fazendo troca de conhecimentos e competências. Esta forma de gestão partilhada exigia dos membros vontade e disponibilidade contudo uma das empreendedoras iniciais afirma, em entrevista, que apesar da informalidade, a partilha era enriquecedora e o apoio entre as pessoas era efetivo. Um projeto a dar os primeiros passos não tem ainda retorno que lhe permita pagar os serviços necessários ao seu desempenho mas no Cowork Lagos era possível alcançá-los no grupo, por troca com aqueles préstimos que ele, utilizador participante, também fornece ao conjunto.

#### **4.1.3- Necessidades de apoio detetadas**

As principais deficiências encontradas inicialmente foram, de acordo com a entrevista citada, a falta de conhecimentos na âmbito do empreendedorismo para estruturar o projeto do Cowork. Procuraram apoios nessa área e puderam contar com o auxílio de um mentor, ligado ao projeto Colab.

A entrevista a este mentor do projeto confirma que originalmente este espaço era proposto como ponto de encontro e como ferramenta para experimentar formas de trabalhar mais colaborativas e abertas. Defende que se estes espaços forem desenhados e geridos da maneira certa, criam as condições para maior troca de ideias, partilha de recursos, aprendizagens e o apoio emocional que tanto é preciso para se conseguir fazer algo de novo. Os encontros semanais tinham este propósito,

dar o apoio na gestão do espaço e no desenvolvimento dos projetos e simultaneamente fazer o contacto com a rede de Coworks nacionais ou internacionais.

#### **4.1.4- Reconhecimento dos parceiros da comunidade do papel desempenhado pelo Cowork Lagos e do seu contributo social**

Os jovens entrevistados relataram que o projeto foi muito bem aceite pela comunidade em geral. Da parte da Câmara Municipal de Lagos o projeto foi bem visto mas, nos primeiros tempos, mal compreendido, o que dificultou um pouco o arranque.

O sucesso de alguns dos projetos desenvolvidos nos primeiros dois anos, hoje marcos importantes no tecido empresarial da cidade, geradores de emprego local, como sejam o emblemático empreendimento hoteleiro “Casa Mãe”, o “Mar d’estórias”, o “Lagos Food Fest” e a “Rota do Petisco”, entre outras, aportou credibilidade ao Cowork. A comprovar o apoio da comunidade está a votação dos lacobrigenses na proposta do Cowork no orçamento participativo do Município através do qual recebeu financiamento para aumentar e renovar o espaço.

#### **4.1.5- Formas de apoio à criação do próprio emprego.**

A maior parte das pessoas que se juntaram em 2015 ou eram freelancers ou estavam no início de projetos, visavam a criação do próprio emprego e aspiravam ter um espaço para trabalhar. O objetivo era que todos os que compunham o Cowork Lagos funcionassem com uma rede de apoio, todos colaboram na gestão do espaço e funcionam também como equipa de suporte, usando o que os membros têm para dar, fazendo troca de conhecimentos e competências. Esta forma de gestão partilhada exige dos membros competências sociais e investimento no coletivo, contudo, os participantes entrevistados consideram que, apesar da informalidade, a experiencia foi enriquecedora e o apoio recebido foi efetivo.

Apenas dois dos projetos iniciais tinham como objetivo criar outros postos de trabalho para além do próprio, propósito atingido com grande sucesso pois são hoje grandes empregadoras locais. Os restantes, empresas unipessoais, mantêm-se no mercado, cinco deles ainda permanecem no Cowork Lagos

#### **4.1.6-Benefícios que a instituição oferece às empresas em termos de serviços prestados**

O Cowork de Lagos, nos primeiros anos, oferecia apoio nos três níveis: infraestruturas, suporte comercial e redes. As infraestruturas disponíveis são básicas: local para reuniões, local de trabalho partilhado/cowork com capacidade para receber clientes. O suporte a nível da gestão da empresa baseado na partilha de conhecimentos e experiencias, formação em gestão de empresas, economia e finanças sempre que possível ministrada por membros do cowork ou de outros associados. As redes

permitem alargar os conhecimentos, facilitando o encontro de fornecedores e clientes, promovendo a criação de sinergias pelo volume dos negócios.

Um projeto a dar os primeiros passos não tem ainda retorno que lhe permita pagar os serviços necessários ao seu desempenho mas pode obtê-los no grupo em troca dos serviços que ele, utilizador participante, também fornece ao conjunto. Os custos do utilização do espaço para os membros permanentes são simbólicos ( 10€ mês), tem direito a um posto de trabalho que pode usar no horário que lhe for mais conveniente, 24h por dia, sete dias por semana, pode participar em todas as tomadas de decisão na gestão do espaço e aceder aos serviços oferecidos pelas outras empresas participantes sem custos ou a custo reduzido.

Quadro 4.1- Serviços disponibilizados pelo Cowork Lagos durante o período em que permaneceram os empreendedores iniciais:

---

<b>Infraestruturas</b>	<b>Espaço de trabalho partilhado, sala de reuniões</b>
<b>Apoio ao negócio</b>	<b>Mentoring, coaching, formação, partilha de conhecimentos.</b>
<b>Redes</b>	<b>Rede de cowork nacional e internacional</b>

Fonte: elaboração da autora

Quadro 4.2 - Serviços disponibilizados pelo Cowork Lagos após a saída de alguns dos empreendedores iniciais:

---

<b>2017 a 2019</b>	
<b>Infraestruturas</b>	<b>Espaço de trabalho partilhado, sala de reuniões</b>
<b>Apoio ao negócio</b>	<b>Partilha de conhecimento entre os membros residentes.</b>
<b>Redes</b>	<b>São pouco usadas</b>

Fonte: elaboração da autora

#### **4.1.7-Como são promovidos os serviços e o Cowork Lagos junto do mercado alvo**

No início da sua atividade foram usadas as redes sociais para promoção e divulgação do Cowork e dos seus serviços. Atualmente não se faz promoção do espaço. A última atualização da página de Facebook foi em 2017. Em entrevista uma das empreendedoras residentes afirmou não haver

disponibilidade entre os atuais membros para a divulgação do Cowork ou para a receção de novos interessados e justifica que estão num período de transição aguardando por um novo espaço inserido no orçamento participativo.

#### **4.1.8-Quais as regras que definem a permanência das empresas no Cowork Lagos**

As empresas podem permanecer no Cowork pelo tempo que desejarem, não há limite de tempo ou de desenvolvimento do projeto. Cinco das empresas que continuam a partilhar diariamente o espaço, estão lá desde o início, em 2015.

### **4.2- Startup Portimão**

#### **4.2.1- Breve enquadramento no contexto regional**

Portimão é uma cidade portuária do barlavento algarvio, com o turismo como principal impulsionador económico, é certamente a cidade desta região com maior dinâmica empresarial, para além de concentrar em si a maior parte dos serviços regionais como Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio, Polo da Universidade do Algarve, Centro de Formação Profissional, polos industriais com grande capacidade em infraestruturas e tecnologia, o maior pavilhão multiusos de todo o Algarve, o Autódromo Internacional do Algarve e o Terminal de Cruzeiros, terceiro a nível nacional em número de passageiros recebidos, aporta qualidade ao turismo conquistado. Portimão foi ainda eleita a Cidade Europeia do Desporto 2019 pelo que terá um ano caracterizado pelo desenvolvimento de atividades de incentivo à prática do desporto.

Para dar apoio e incentivo ao empreendedorismo e à inovação no concelho, o município de Portimão, em parceria com o Autódromo Internacional do Algarve, criou a Startup Portimão com o fim de disponibilizar ambiente e serviços, indispensáveis ao desenvolvimento de negócios.

#### **4.2.2- Início da atividade e sua motivação**

A Startup Portimão nasceu em Agosto de 2017 como resposta a um problema de falta de espaço para empreendedores detetado pela autarquia que não dispunha de infraestruturas compatíveis com a necessidade encontrada e por isso procurou parcerias que pudessem colmatar a falha.

A Câmara Municipal de Portimão foi a entidade promotora, com parceria com o Autódromo Internacional do Algarve que cedeu o espaço e com Os Territórios Criativos enquanto consultor experiente na área. Apresenta um modelo de gestão autárquica em *outsourcing*, cuja gestão é exercida pelos Territórios Criativos, uma empresa de consultadoria, formação, inovação e apoio à gestão. Direccionada para as *Smart Cities*, pretende apoiar e impulsionar a criatividade em projetos nas áreas da Energia, Mobilidade, Turismo, Governança e Qualidade de vida.

No fim do primeiro ano já tinha uma ocupação de 99% com um total de 15 projetos instalados, dos quais 14 presenciais e um virtual. Realizado um aumento do espaço de *cowork* verificou-se que em abril de 2019 o número de empresas diretamente incubadas já ascende a 17, e tem ainda 20 projetos, em incubadora virtual.

Martins, Preta e Marques (2018), apontam como vantagens desta gestão em *outsourcing* o fácil acesso ao conhecimento especializado, a facilidade de penetração no ecossistema empreendedor, a rede alargada de parceiros e contactos, o facto de a Câmara Municipal não necessitar de disponibilizar recursos humanos, consequente redução dos custos operacionais e a imediata dinamização de ações.

#### **4.2.3- Necessidades detetadas no desenvolvimento da atividade**

A incubadora desenvolve várias iniciativas de formação como sejam os *Bootcamp* que são programas intensivos de formação de dois dias, com intervalo para mentoria, seguidos de mais dois dias intensivos de formação, com vista a capacitar os participantes na área do empreendedorismo e permitir que desenvolvam os seus modelos de negócio e planos de implementação. Estas iniciativas são abertas à comunidade.

Os Territórios Criativos fomentam a partilha contínua de conhecimentos de gestão de negócios, informações sobre novas medidas de apoio e ainda promovem contactos com potenciais clientes ou financiadores. Estas ações ocorrem tanto em contexto formal como informal, no esclarecimento de questões ou aconselhamento solicitado.

Para além dos parceiros já enunciados a incubadora Startup Portimão dispõe de um conselho consultivo constituído por entidades públicas e privadas, de âmbito nacional e local, instituições de ensino superior, particulares, empresas locais, instituições sem fins lucrativos e entidades de capital de risco.

#### **4.2.4-Condições de acesso à Startup pelas empresas.**

Podem candidatar-se a fazer parte da Startup Portimão pessoas individuais ou coletivas com perfil de empreendedor e projetos inovadores, interessados em encontrar espaços com as condições necessárias para criar as suas empresas.

São apontados como critérios fundamentais de seleção:

- a) Estar inserido nas áreas estratégicas definidas,
- b) Trazer acréscimo de valor para a sociedade
- c) Promover a valorização dos recursos humanos e a criação de postos de trabalho

- d) Ser um negócio com potencial e com previsível sustentabilidade.
- e) Ser uma empresa importante para o apoio das outras empresas residentes
- f) Apresentar ligação com outras empresas da região ou nacionais.

Para além dos critérios apresentados é critério preferencial a empresa candidata ser sediada no concelho de Portimão.

#### **4.2.5-Formas de apoio na criação do próprio emprego**

A idade dos empreendedores presentes na Startup Portimão é variada mas maioritariamente situa-se abaixo dos 40 anos, destes, uma percentagem relevante, enveredou pela criação do próprio emprego, no seguimento de uma situação de desemprego ou por decisão de mudança de vida.

Raquel Melo, gestora da Startup Portimão, refere em entrevista que os candidatos não chegam todos na mesma fase de desenvolvimento. Há empreendedores que contactam a incubadora apenas com ideias, outros já vêm com projetos delineados e alguns até já a entrar no mercado.

O apoio dado pela incubadora começa nas excelentes infraestruturas disponibilizadas, localizadas no interior do Autódromo Internacional do Algarve, com visibilidade e proximidade a potenciais clientes. Oferece apoio especializado no desenvolvimento do projeto, formação em empreendedorismo, em gestão e em áreas especializadas relativas às *Smart Cities*. Existe também disponível apoio virtual para quem não precisar de instalações físicas e deste modo pode aceder a mentoria, programas e iniciativas.

Os preços praticados são referentes ao número de postos de trabalho disponibilizados para cada empresa. São preços baixos comparativamente aos praticados pelos *Business Centers*.

No segundo ano de vida da incubadora, a sua coordenadora faz um balanço positivo da atividade.

O número de empresas diretamente incubadas são 17, mas também temos 20 projetos, cerca de 27 pessoas, em incubadora virtual, que não precisam de instalações físicas mas têm acesso a mentoria, programas e iniciativas. Não é necessário ser empresário para ter acesso à incubadora, trabalhadores independentes também podem participar

(Coordenadora da Startup Portimão, entrevista em 4-3- 2019)

Quadro 4.3 - Oferta de serviços da Startup Portimão

2018 e 2019	
<b>Infraestruturas</b>	<b>Receção, gabinetes de trabalho individuais ou partilhados, salas de reunião, espaço para conferências e outros eventos.</b>
<b>Apoio ao negócio</b>	<b>Mentoring, coaching, formação,</b>
<b>Redes</b>	<b>Rede nacional de startups (RNI), rede de parceiros, clientes e fornecedores</b>

Fonte: elaboração da autora

#### 4.2.6- Papel das redes e da cooperação no desenvolvimento do espírito empreendedor

A Startup Portimão integra a RNI – Rede Nacional de Incubadoras- formada por incubadoras de base científica com ligação a universidades, associações empresariais ou autarquias e que visa uniformizar as condições de acesso aos mesmos serviços e condições disponíveis nos grandes centros a qualquer startup independentemente da sua localização.

A expectativa de cooperação com outras Startups é apontada por Martins, Preta e Marques (2018) como uma forte motivação para os empreendedores se juntarem à incubadora.

#### 4.1.7- Como são promovidos os serviços e a incubadora junto do mercado alvo.

Existe promoção ativa da incubadora com o fim de captar novos projetos e novos empreendedores. São estes os atos de promoção enumerados por Martins, Preta e Marques (2018):

- 1) *Roadshow* de divulgação pelo concelho e a nível nacional.
  - a) Visitas de escolas secundárias e de ensino superior: para dar a conhecer as instalações e serviços da Startup Portimão e possibilitar o contacto dos jovens com os empreendedores.
  - b) Entidades públicas e juntas de freguesia: através do pedido de divulgação da Startup Portimão e os seus serviços junto dos cidadãos e habitantes de cada freguesia.
  - c) Empresas locais: por forma a divulgar a Startup Portimão e os seus serviços junto das empresas e criar sinergias com vista a parcerias;
  - d) Associações locais: por forma a divulgar a Startup Portimão e os seus serviços, criar sinergias com vista a parcerias e alargar a rede de parceiros de divulgação.
- 2) Apresentação da incubadora e dos seus serviços a todos os visitantes da incubadora, encarando cada visitante como um potencial cliente da incubadora.
- 3) Divulgação permanente nas redes sociais (Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn,).
- 4) Produção de vídeos de divulgação da incubadora e dos projetos instalados.

Ainda segundo a citada fonte Martins, Preta e Marques (2018) a Startup Portimão dinamiza e participa em eventos com relevância regional e nacional com o objetivo de promover incubadora.

- Presente na ação de Team Building da Please Network Algarve (empresa inserida na Startup Portimão).
- Presente na Feira de Emprego da Universidade Europeia e IADE- Creative University, através dos parceiros, Territórios Criativos
- Presente na India Business Seminar
- Presente na visita da Embaixatriz da Índia ao município de Portimão
- Presente na Web Summit
- Presente na Rede de Incubadoras do Algarve
- Presente no Seminário sobre Alternativas ao Turismo de Sol e Mar, organizado pela DUAL
- Presente na Portugal Smart Cities em trabalho de divulgação
- Presente nas jornadas de Economia do Barlavento
- Esteve em Istambul, no Global Entrepreneurship Congress 2018
- Presente na Start Work
- Presente na reunião de apresentação da cidade de Portimão como Cidade Europeia do Desporto em 2019
- Presente no Encontro Nacional de Incubadoras
- Realizou 1º BootCamp de empreendedorismo na StartUP Portimão
- Realizou um Roadshow pelas escolas do Município
- Sessão de Crowdfunding Portugal com a empresa PPL Crowdfunding
- Acolheu a iniciativa do grupo FreeCodeCamp Portimão (Learntocode/Techtalks/Networking) desde Abril
- Realizou o evento Get In The Ring, juntamente com a Territórios Criativos
- Acolheu o Meetup sobre Inbound Marketing
- Realizou o GovTech e uma sessão de esclarecimento sobre o mesmo
- Grupo de estudo Free Code Camp, aberto à comunidade por forma a ensinar programação. Dinamizada pelos empreendedores Tiago Fernandes e Jorge Batista da Startup Portimão.

#### **4.2.8- Quais as regras que definem a permanência das empresas na incubadora**

A permanência das empresas nesta incubadora tem um limite máximo de três anos, tempo considerado suficiente para a sustentabilidade das empresas incubadas.

#### **4.3- Símula da análise das incubadoras**

Para complementar o estudo, optou-se ainda por preparar uma análise SWOT individual de cada um dos espaços ( Quadros 4.4 e 4.5) e por as comparar em alguns aspetos incluídos da recolha de

dados e que são identificados como relevantes na literatura (Quadro 4.6)

Quadro 4.4- Análise SWOT para o período inicial do Cowork Lagos

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Equipa jovem e comprometida com a comunidade</b>	<b>Gestão partilhada, todos os votos têm o mesmo peso</b>
<b>Mentor experiente</b>	<b>Dificuldade de acesso a financiamento</b>
<b>Network extensa, inclusiva e transversal</b>	<b>Falta de capital próprio</b>
<b>Capital humano – competências em áreas muito diversificadas e vasto relacionamento</b>	<b>Inexperiência dos empreendedores em gestão de empresas</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Abertura à inovação por parte do contexto regional e nacional</b>	<b>Falta de governança no ecossistema empreendedor.</b>
<b>Crescimento do mercado turístico com impacto em novas startups</b>	<b>Concorrência de incubadoras com mais conhecimentos.</b>
<b>Novos apoios ao empreendedorismo e à criação de emprego</b>	
<b>Maior facilidade de acesso a microcrédito</b>	

Fonte: elaboração da autora

#### 4.3.1-Análise do quadro 4.4 com base na literatura

A equipa que esteve no início do Cowork Lagos apresenta as características que definem o empreendedor social: para além do valor privado procura através da missão que adota criar e manter valor social (Dees, 2001) e empenha-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem. De acordo com Carvalho, Costa e Dominginhos (2015) os empreendedores sociais regem-se por valores éticos e o seu foco é a satisfação dos objetivos sociais. Este compromisso com a comunidade revelou-se um ponto muito forte deste projeto. O *mentoring*, a formação e o acesso a *networking* disponibilizado, tão importante como as infraestruturas para o sucesso, que segundo Carvalho e Galina (2015) configura a Tríade Virtuosa (infraestrutura, suporte ao negócio e redes), afigura outro ponto forte. Também é ponto forte, o capital humano acumulado, por via da variedade e diversidade das competências partilhadas, o qual propicia o aumento do valor oferecido.

Foram identificados como pontos fracos (i) o sistema de autogestão em que todos participam nas decisões independentemente dos conhecimentos e da experiência adquirida. A equipa de gestão experiente, competente e motivada é de acordo com Buys & Mbewana (2007) um importante fator de sucesso,(ii) a falta de conhecimentos financeiros e inexperiência em gestão são outras fraqueza

apontadas. Segundo Carvalho et al (2019) a principal motivação para iniciar um negócio é a identificação de uma necessidade no mercado, o que exige ao empreendedor o domínio dos conhecimentos que lhe permitem transformar essa ideia num negócio bem-sucedido. Bergek e Norrman (2008) defendem a obrigação da incubadora prestar serviços de formação empresarial, serviços de consultoria e até de aconselhamento legal para colmatar este débito.

Como ameaça externa destaca-se o aparecimento de novas incubadoras na região, com mais conhecimentos e que ofereçam maior acréscimo de valor ao processo de incubação. A Startup Portimão, apesar de ser restrita às “*Smart Cities*”, já captou uma empresa da área da informática anteriormente residente no Cowork Lagos.

Identificam-se como oportunidades o aumento do turismo que criou novas necessidades de serviços, quer diretos quer indiretos e, com isso, deixou espaço no mercado para novas *startups*. A maior facilidade no acesso aos microcréditos e o recurso aos apoios ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego podem ser também oportunidades para este público-alvo, formado maioritariamente jovens a criar o seu próprio emprego, sem garantias patrimoniais que lhe deem acesso à banca (Silva, 2011).

Quadro 4.5 - Análise SWOT para o período inicial da Startup Portimão

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Localização privilegiada</b> <b>Ambiente internacional de proximidade a clientes e fornecedores</b> <b>Gestão experiente e dinâmica</b> <b>Suporte e ligação com a Câmara Municipal de Portimão</b> <b>Grande rede de parceiros</b> <b>Integração na Rede Nacional de Incubadoras</b>	<b>Falta de apoios no pós-incubação</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Grandes oportunidades de negócio nacional e internacional</b> <b>Aplicação em novas áreas de negócio</b> <b>Acesso a tecnologias de ponta</b>	<b>“<i>Smart cities</i>” não terem mercado na região.</b> <b>Universidades locais e regionais pouco competitivas na área.</b> <b>Mercado insuficiente para todas as empresas incubadas</b>

Fonte: elaboração da autora

#### 4.3.2-Análise do quadro 4.5 com base na literatura

A localização no espaço do Autódromo Internacional do Algarve é o grande ponto forte da Startup Portimão pois assegura a proximidade entre as empresas incubadas e as grandes marcas internacionais e possibilita contactos privilegiados com potenciais clientes junto dos quais poderão validar os seus produtos e serviços.

O segundo ponto forte é a gestão da incubadora que está entregue a uma empresa em outsourcing, os Territórios Criativos, empresa de consultadoria, formação e apoio à gestão para empreendedores gestores e autarcas. A par da Startup Portimão, assumem também a gestão das incubadoras Ericeira Business Factory, Mafra Business Factory e Alvaiázere+. A experiência que esta gestão aporta para a incubadora é facilitadora de acesso a Know-How especializado devido à larga rede de contactos e de parceiros na área do empreendedorismo. Carvalho e Galina (2015) apontam que a maioria das incubadoras de negócios oferece apenas serviços básicos e fornece serviços profissionais de negócios por meio de uma rede de contatos. De acordo com estas autoras a infraestrutura é considerada um fator relevante; no entanto, a infraestrutura não faz a diferença, é essencial a experiência da equipa de gestão, acesso aos negócios e redes académicas, para garantir o sucesso. Vincular jovens empresas incubadas às redes mais apropriadas acabará por ajudá-los a construir seu capital social (Ratinho et al,2012). A integração na Rede Nacional de Incubadoras e a acreditação para a medida Vales de Incubação são indicados como pontos fortes que podem fomentar as condições para aceleração e sucesso das novas empresas.

Como principal fraqueza aponta-se a inexistência de apoios às empresas decorridos os três anos previstos de incubação, uma vez que não existem apoios pós-incubação. De acordo com Rosa (2014) as condições para a empresa singrar sem apoios são: tecnologia desenvolvida, estabilizada e consolidada no mercado, tendo a empresa, por meio da experiência obtida durante a incubação, condições de se estabelecer no mercado sem a ajuda e o acompanhamento da incubadora. Se o tempo de incubação não for suficiente é necessário a pós-incubação ou desincubação, cujo objetivo é manter viva a empresa e criar condições para apoiar seu estabelecimento fora da infraestrutura da incubadora. Segundo Grimaldi e Grandi (2005), citado por Carvalho et al ( 2019), nesta fase a empresa pode necessitar de apoios a nível do desenvolvimento de negócios, internacionalização, clustering e networking.

Energia, Mobilidade, Turismo, Governança, Qualidade de Vida, Marketing e Programação e Desenvolvimento Web são as principais áreas desenvolvidas nesta incubadora e por serem setores de atividade em que existe procura nos mercados nacionais e internacionais, podem constituir boas oportunidades de negócio. Muitas destas especialidades são transversais a outras áreas de negócios facilitando assim a aplicação destes conhecimentos em negócios inovadores que sejam identificados como uma oportunidade no mercado.

O acesso às tecnologias de ponta, facilitado pela network, pode ser visto como nova oportunidade para aumentar a competitividade destas empresas da área das “Smart Cities”. As novas tecnologias permitem desenvolver respostas inovadoras a oportunidades de negócio identificadas no mercado. De acordo com Tidd et al (2003) as trajetórias tecnológicas de cada empresa evoluem ao longo do tempo como resultado da melhoria da base dos conhecimentos, criando novas oportunidades tecnológicas revolucionárias.

Uma ameaça identificada é a pequena dimensão do mercado das Smart Cities na região. Tratando-se de uma oferta essencialmente de serviços, a procura no Barlavento Algarvio é limitada, será necessário penetrar outros mercados porventura mais exigentes. A parceria apenas com universidades locais, pouco competitivas em termos nacionais e internacionais, é também uma fraqueza a apontar. Cada vez mais as vantagens competitivas apontam para as empresas que mobilizam o conhecimento, a experiência e as capacidades tecnológicas para criar novos produtos e serviços ( Tidd et al, 2003)

#### **4.3.3-Análise comparativa entre os dois espaços**

O quadro seguinte mostra os principais resultados da recolha de informação, permitindo uma análise comparativa entre os dois espaços de incubação.

Quadro 4.6- Resumo comparativo da informação recolhida nos espaços de incubação de empresas

	<b>Cowork Lagos</b>	<b>Startup Portimão</b>
<b>Início da atividade e motivações</b>	<b>Início em 2015. Carência de espaços e outros apoios disponíveis para empreendedores. Iniciativa do grupo de jovens empreendedores</b>	<b>Início em 2017 Constatação da inexistência de espaços onde os novos empreendedores pudessem localizar as suas empresas. Iniciativa da Camara Municipal</b>
<b>Necessidades detetadas no início da atividade e no apoio continuado</b>	<b>Mentoria para empreendedores jovens, na criação do próprio emprego. Necessidades de formação em gestão de empresas, legislação comercial, fiscal e tributária.</b>	<b>Formação para o empreendedorismo. Formação técnica específica Apoio ao desenvolvimento do projeto Suporte ao negócio</b>
<b>Reconhecimento dos parceiros e da comunidade</b>	<b>Reconhecimento da comunidade. Votação Orçamento Participativo</b>	<b>Reconhecimento dos parceiros e da comunidade. Necessidade de aumentar o espaço. Ocupação quase a 100%</b>
<b>Projetos para dinamização do empreendedorismo na região</b>	<b>Não temos conhecimento de qualquer projeto</b>	<b>Promover iniciativas de empreendedorismo pela dinamização de eventos com relevância nacional e</b>

<b>Formas de apoio à criação do próprio emprego</b>	<b>Apoio no desenvolvimento do projeto, partilha de espaço e de experiências</b>	<b>internacional</b> <b>Apoio no desenvolvimento do projeto, na candidatura a subsídios e no acesso a financiamentos.</b>
<b>Papel das redes e da cooperação</b>	<b>Participação ativa nas redes de cowork nacional e internacional e dinamismo na cooperação entre coworks nos primeiros dois anos. Atualmente mantem-se o acesso às redes mas é menos usado.</b>	<b>Inserção na RNI.</b> <b>Valorização das redes de contatos internos e externos à incubadora.</b> <b>Partilha de conhecimentos e cooperação ativa incentivada pela gestão.</b>
<b>Benefícios oferecidos às empresas</b>	<b>Infraestruturas indispensáveis à atividade- espaço de trabalho, sala de reuniões, partilha de conhecimentos, formação inicial</b>	<b>Infraestruturas de ótima qualidade, gabinete de trabalho, salas de cowork, salas de reuniões, receção, apoio ao negócio, formação continua.</b>
<b>Promoção dos serviços e da incubadoras junto ao mercado alvo</b>	<b>Redes sociais (sem atividade desde 2017)</b>	<b>Promoção ativa junto de potenciais clientes, parceiros e comunidade em geral.</b>
<b>Regras de permanência das empresas</b>	<b>Não está definido período máximo de permanência</b>	<b>Período de incubação máximo de 3 anos</b>
<b>Forma de gestão</b>	<b>A gestão é assumida por todas as empresas residentes em igualdade.</b>	<b>Gestão em outsourcing, exercida pelos Territórios Criativos.</b>

Fonte: elaboração da autora

#### 4.3.3.1- Destaque das semelhanças e diferenças entre as duas incubadoras

A motivação que esteve na base da criação destas incubadoras foi idêntica nos dois casos, o que não causa admiração uma vez que falamos de concelhos confinantes e que partilham um mesma realidade económica: a falta de espaços onde os empreendedores pudessem desenvolver as suas atividades. Em Lagos foram os empreendedores que tomaram a iniciativa de ir solicitar à autarquia o espaço, tratava-se de uma parte não ocupada num antigo edifício propriedade da Camara Municipal, a ser dispensado em condições mais favoráveis que as do mercado, o que lhes permitiria fazer face aos custos mensais. Em Portimão a iniciativa partiu da Autarquia que procurou as parcerias certas no sentido de proporcionar aos empreendedores, para além do espaço adequado, todo um ambiente facilitador do crescimento das novas startups.

Ambos disponibilizam infraestruturas que consistem em espaço e recursos partilhados tal como é considerado crucial na literatura (Ratinho et al, 2010), (Carvalho e Galina, 2015), (Carvalho et al, 2019). A qualidade das infraestruturas não é similar, sendo no Cowork Lagos restringida ao essencial: uma sala com espaço suficiente, equipada apenas com mesas e cadeiras, pelo que cada

residente traz o seu computador, enquanto na Startup Portimão existem várias salas de cowork, gabinetes de trabalho, salas de reuniões, espaço para eventos e receção. A principal diferença reside no ambiente externo onde se inserem; o Cowork Lagos, situado na zona velha da cidade, ocupa parte da antiga escola secundária, onde o acesso se faz por ruas estreitas, de um só sentido e não há estacionamento próximo. A Startup Portimão fica numa zona privilegiada, em pleno Autódromo Internacional do Algarve, as suas instalações bem concebidas captam a atenção dos visitantes de nacionais e estrangeiros, tem ótimos acessos e estacionamento próprio.

A necessidade de orientação na criação e desenvolvimento dos projetos e as carências em formação especializada foram apontadas por ambas como necessidades detetadas no início e ao longo do processo de incubação. O Cowork Lagos recorreu ao *mentoring* e a alguma formação em gestão de negócios e a Startup Portimão oferece *coaching*, formação inicial em empreendedorismo e formação continua em áreas técnicas específicas. *Mentoring*, *coaching* e formação são considerados serviços de suporte ao negócio essenciais para a aprendizagem e desenvolvimento de competências (Bruneel et al, 2012).

O reconhecimento da comunidade não é análogo nos dois projetos, uma vez que são projetos diferentes em dimensão, investimento e ambição. O Cowork Lagos apesar da sua pequena dimensão mereceu o reconhecimento da comunidade lacobrigense que votou massivamente na sua proposta no orçamento participativo do concelho, tendo-lhe sido atribuída uma verba substancial para remodelar e ampliar as infraestruturas atuais. A Startup Portimão, por seu lado, é apoiada por inúmeros parceiros com grande relevo na comunidade, tais como universidades, associações comerciais, entidades públicas e privadas de relevo local, regional e nacional e a adesão ao projeto superou as expectativas e já obrigou ao aumento da área disponível em infraestruturas.

O acesso a redes é uma realidade verificada nos dois casos em estudo, O Cowork Lagos integra as redes de cowork nacional e internacional e tem a sua rede própria de parceiros formada por clientes, fornecedores membros residentes e não residentes ( membros com apoio virtual) e antigos membros, hoje empresas com implantação no mercado. A Startup Portimão integra a Rede Nacional de Incubadoras e cultiva uma vasta rede de contactos formada por parceiros de todos os setores da comunidade, conselho consultivo diversificado constituído por entidades públicas e privadas como empresas e universidades. A nível interno ambos promovem a partilha de conhecimentos entre todos os participantes. A aprendizagem feita pela prática, num sistema de aprender com os erros, é um processo lento, e a curva da aprendizagem pode ser melhorada recorrendo ao conhecimento dos mais experientes que já têm rotinas de sucesso comprovado e as partilham com os que, em inicio de atividade, ainda carecem de competências de gestão indispensáveis para sobreviver num ambiente económico de grande competitividade ( Bruneel et al, 2012).

A divulgação do Cowork Lagos não é desenvolvida pelos atuais residentes/gestores que assumem, não ter capacidade de receber, acompanhar e apoiar novos membros, como era norma em anos anteriores, devido ao pequeno número de membros. Por outro lado, é a falta de novos membros que limita a disponibilidade existente, por não haver residentes suficientes para partilhar tarefas. A Startup Portimão investe muito na promoção e divulgação do espaço através da realização de eventos, da presença em feiras de emprego e seminários, e da receção a visitantes, quer sejam potenciais clientes, estudantes de universidades ou do secundário ou outros que o solicitem.

A grande experiência em gestão de incubadoras e o saber especializado trazido pela empresa contratada para a conduzir a Startup Portimão foi de grande importância no sucesso destes primeiros anos da incubadora. Carvalho et al (2019) apontam a importância da experiência e do conhecimento do staff da incubadora a fim de com as suas competências e conhecimentos ajudar as empresas de maneira mais eficaz. No Cowork Lagos o sistema de autogestão limita a obtenção deste acréscimo de conhecimento contudo funcionou bem nos três anos iniciais: Cinco empresas conceituadas apresentando criação de emprego e crescimento no mercado nacional.

## CAPÍTULO V – Conclusões, limitações do estudo e perspetivas para futuras investigações

### 5.1- Conclusões

Num contexto de desemprego, especialmente desemprego jovem, o empreendedorismo e a criação do próprio emprego apresentam-se muitas vezes como a resposta mais eficaz. Por outro lado a elevada taxa de mortalidade das empresas recém-criadas em Portugal é um dado preocupante que evidencia a necessidade de apoio das empresas nos primeiros tempos da sua vida.

Este estudo pretendeu analisar as estruturas sociais de apoio aos empreendedores para a criação de emprego, em particular do próprio emprego, existentes no Barlavento Algarvio. Encontraram-se dois projetos com cariz social, localizados em concelhos confinantes, apoiados pelas respetivas autarquias, cuja missão é promover o empreendedorismo e o espírito de iniciativa com o intuito de fixar os jovens no concelho através da criação e progresso do emprego: Cowork Lagos e Startup Portimão.

O estudo comparativo entre o desempenho da Startup Portimão e do Cowork Lagos nos primeiros dois anos de existência não revela grandes diferenças, ressaltando a desigualdade do investimento inicial num e noutro projeto, verifica-se uma evolução semelhante em termos de taxa de ocupação e de sucesso.

Ambos disponibilizavam infraestruturas para alojar os postos de trabalho, existia apoio formativo nas áreas de empreendedorismo e de gestão de empresas e ambos integravam redes de contactos que garantiam acesso a informação e serviços especializados.

A partir desse ponto os percursos começam a divergir, a Startup continua a apostar na divulgação para captar novos projetos e aumentar as parcerias, enquanto o Cowork de Lagos se fecha sobre si próprio depois da saída das primeiras empresas para o mercado. Atualmente não existe qualquer divulgação nem abertura à entrada de novos projetos, mantém-se apenas a disponibilização do espaço.

Apesar de a falta de espaços para empreendedores ter sido identificada como despoletadora na criação do Cowork Lagos, as infraestruturas agora existentes, só por si, não se mostraram suficientes para captar novos projetos.

Embora este estudo não possa comprovar a relação, fica para futuras investigações a questão sobre o papel que o diferente tipo de gestão dos dois projetos desempenha na evolução dos mesmos. A Startup Portimão tem uma gestão em *outsourcing* com gestores com experiência, especializados em gestão de incubadoras, com um portefólio de clientes vasto e abrangente que garante à partida uma

boa rede de contactos. O Cowork Lagos tem um sistema de autogestão, todos os membros residentes têm o mesmo peso na gestão do espaço, independente de ter conhecimentos ou experiência de gestão ou até estar vocacionado para exercer essa função. A entrada e saída de membros altera a forma como se pensa a orientação do projeto. A direção inicial apontava para um sistema com uma vertente social muito valorizada, apoiada num regime de grande participação individual e integrado nas redes nacionais e internacionais de Cowork. A direção atual, devido ao reduzido número de residentes, não tem capacidade de acumular o seu trabalho de empresários com a obrigação de cooperação e de gestão do espaço.

## **5.2 - Limitações da investigação**

Enquanto trabalho de natureza qualitativa, este estudo foi naturalmente afetado por algumas condicionantes como o espaço temporal da observação e a dependência da qualidade e disponibilidade dos informantes em cuja visão se basearam os dados coletados. Realizado entre março e setembro de 2019, abrange um período temporal muito limitado, ainda longe da maturidade dos dois equipamentos sociais, estando o Cowork no quinto ano de existência e a Startup a iniciar o terceiro ano, não sendo os resultados observados suficientes para avaliar a sua progressão, assumindo-se que estas são limitações deste estudo.

## **5.3- Perspetivas para futuras investigações**

Tendo em conta a fase precoce da vida das incubadoras em que decorreu o estudo, teria interesse continuar o estudo numa fase posterior em que já fosse possível comparar a taxa de sucesso das empresas agora incubadas. Seria ainda importante que futuros estudos pudessem avaliar o peso que os tipos de gestão podem ter no sucesso dos diferentes projetos de incubação e assim fornecer algumas pistas para melhorar o desempenho das equipas e especificar os requisitos que entidades promotoras destes projetos sociais deverão ter no recrutamento dos gestores.

**Referências Bibliográficas:**

- André, M.,(2005). *Etnografia da parte escolar*, disponível em:  
<https://bloglinguagenseeducacao.files.wordpress.com/2014/10/etnografia-da-pratica-escolar-marli-eliza-d-a-de-andre.pdf> , acessado a 28-04-2017
- Alves, M. (2012). Conceito do Empreendedorismo Social, in: *Manual do Empreendedorismo Social, uma abordagem sistémica*, pp.13-19, disponível em:  
<http://www.igfse.pt/upload/docs/2015/ManualEmpreendedorismoSocial.pdf>, acessado em 02-01-2016
- Austin, J.; Stevenson, H. e Wei-Skillern, J.( 2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Revista de Administração*, vol.47, n.3, pp. 370-384 , disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072012000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000300003&lng=en&nrm=iso), acessado em 03-02-2016
- Bacq, S. e Janssen, F., ( 2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria, *Entrepreneurship & Regional Development* Vol. 23, Nos. 5–6, pp. 373–403, disponível em:  
<http://www.nowybiznes.edu.pl/s/p/artykuly/92/928/Social%20Ent%20Review%202011.pdf> , acessado em: 03-02-2016
- Bacq, S., Hortog, C. ,Hoogendoorn, B.e Lepoutre, J.(2011). *Social and commercial entrepreneurship : Exploring individual and organizational characteristics*, disponível em: <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H201110.pdf> acessado em: 02-01-2016
- Bargstedt, M., (2013). *El emprendimiento social desde una mirada psicossocial*, disponível em:<https://vpn.uab.pt/+CSCO+00756767633A2F2F6A6A6A2E6670767279622E6265742E7062++/pdf/ccso/v13n25/v13n25a09.pdf> acessado em: 04-01-2016
- Baxter, P. e Jack, S., (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers, *The Qualitative Report* Vol. 13 Number 4, pp. 544-559 , disponível em: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf> acessado em: 28-04-2017
- Bernardino, J., (2014). *Iniciativas de Empreendedorismo Social no Terceiro Setor em Portugal: Antecedentes, Comportamentos e Desempenho Organizacionais*, disponível em:  
<http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/1045/1/TDG%208.pdf> , acessado em 02-01-2016
- Bernardino, J., Santos, J. e Fagundes, S., (2017). Papel do capital social no desenvolvimento de iniciativas sociais, *European Journal of Applied Business and Management*, Special Issue, pp. 91-108.
- Braga, J., Proença, T. e Ferreira, M..( 2014). Motivations for social entrepreneurship\_ Evidences from Portugal, *Téckhne- Review of Applied Management Studies*, Vol.12, pp. 11-21,
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarisse, B., Groen, A., ( 2012) The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations, *Technovation*, nº 32, pp.110–121.

- Burt, R.,(2000) The Network Structure Of Social Capital, *Research in Organizational Behavior* Volume 22, 2000, pp. 345-423
- Buyts, A., Mbewana, P., (2007) Key success factors for business incubation in South Africa: the Godisa case study. *South African Journal of Science*, 103 (Setembro/Outubro), pp. 356-358.
- Campos, J.,(2015), A Incubação de Empresas, Boas Práticas e Fatores Críticos de Sucesso. Disponível em:  
<https://eg.uc.pt/bitstream/10316/30119/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20Jo%C3%A3o%20Campos.pdf>
- Carvalho, L.; Backx, A.; Galina, S. (2019) "Entrepreneurs' perceptions of business incubator services in Brazil and Portugal" *International Journal of Business Innovation and Research*, Volume 19, nº 1, 80-100.
- Carvalho, L., e Costa, T., (2015). *Empreendedorismo, Uma visão global e integradora*, 1ª edição, Edições Silabo: Lisboa
- Carvalho, L., Costa, L. e Dominginhos, P.; (2010). *Creating an Entrepreneurship Ecosystem in Higher Education, New Achievements in Technology Education and Development*, Safeullah Soomro (Ed.), InTech, Disponível em:  
<http://www.intechopen.com/books/new-achievements-intechnology-education-and-development/creating-an-entrepreneurship-ecosystem-in-higher-education>, acedido em 07-07-2018
- Carvalho, L., Dominginhos, P., Baleiras, R., e Dentinho, T., (2015). *Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional -Casos Práticos*, 1ª edição, Edições Silabo: Lisboa
- Carvalho, L. e Galina, S., (2015) The role of business incubators for start-ups development in Brazil and Portugal, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 11 Iss 4 pp. 256 - 267
- Carvalho, L.,(2016) Compreender o que se entende por ecossistema Empreendedor: Lisboa como uma cidade Startup, *R-LEGO, Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, Número especial, pp. 17-31.
- Carvalho, L. e Cibrão, B., (2016) Perceção dos estudantes de classes virtuais sobre a utilização do *digital storytelling* no ensino do empreendedorismo, *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, Vol 1, nº 6 pp. 43-65.
- Correia, R., Teixeira, R., (2015). *Redes sociais empreendedoras para a obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais*, disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167869712015000100062&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167869712015000100062&script=sci_abstract&lng=pt) Acedido em: 04-01-2016
- Costa, D., Santos, M. e Amador, C., (2012). *Empreendedorismo Social, dos Conceitos às Escolas de Fundamentação, as Configurações de um Conceito em Formação*, disponível em:  
[https://www.academia.edu/1442433/Empreendedorismo\\_Social\\_dos\\_Conceitos\\_%C3%A0](https://www.academia.edu/1442433/Empreendedorismo_Social_dos_Conceitos_%C3%A0)

**Empreendedorismo Social, Estudo de Casos Múltiplos no Barlavento Algarvio- Portugal**

s\_Escolas\_de\_Fundamenta% C3%A7% C3%A3o.\_As\_Configura% C3%A7% C3%B5es\_de\_ um\_Conceito\_em\_Constru% C3%A7% C3%A3o, Acedido em 02-01-2016

Costa, L.,(2012). Empreendedorismo social, inovação, crescimento e emprego, *Manual do Empreendedorismo Social, uma abordagem sistémica*, pp. 9-11, disponível em: <http://www.igfse.pt/upload/docs/2015/ManualEmpreendedorismoSocial.pdf> Acedido em 02-01-2016

Costa, T. e Carvalho, L.,(2011) A educação para o empreendedorismo como facilitador da inclusão social: um caso no ensino superior, *Revista Lusófona*, Vol. 19, pp. 103-118.

Costa ,T. e Carvalho, L.,(2016) O empreendedorismo como um desígnio estratégico no ensino superior. Relato de metodologias ativas de educação para o empreendedorismo em classes presenciais e em *e-learning*

Cruz, S. (2015) *O empreendedorismo social em Portugal: orientações legislativas, incentivos fiscais e medidas de apoio no contexto europeu*, disponível em: <http://hdl.handle.net/10216/81529> acedido em 03-01-2016

Dees, J.,(2001). *O significado do “ Empreendedorismo Social”*, disponível em: <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees> , acedido em: 04-01- 2016

Demo, P., ( 1998). Pesquisa qualitativa. Busca de equilíbrio entre forma e conteúdo. *Rev. latino-am.enfermagem*, Ribeiro Preto, v. 6, n. 2, pp. 89-104, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v6n2/13912.pdf> Acedido em 28-04-2017

Drucker, P., (1992). *Gerindo para o Futuro*, Difusão Cultural: Lisboa.

Dumitru, V., Alves, M. e Costa, J., (2012), Empreendedorismo Social em Portugal, *Manual do Empreendedorismo Social, uma abordagem sistémica*, pp. 21-26, disponível em: <http://www.igfse.pt/upload/docs/2015/ManualEmpreendedorismoSocial.pdf>

Acedido em 02-01-2016

Fernandes, D. e Santos, S. ( 2008) Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações, *RAE Eletrónica*, Vol. 7, nº1, pp. 1-29

Fortin, M., (2003). *O processo de investigação: da conceção à realização*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lusociência: Loures.

GEM, (2018) Global Entrepreneurship Monitor -Global Report 2017/2018 . Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/50012>. Acedido em:02-07-2018

Gomes, D. e Silva, F. (2018) Educação empreendedora no ensino profissional: Desafios e experiencias numa instituição de ensino, *HOLOS*, Vol 1, pp. 119-139

Graça, H., (2015) *A problemática de um ecossistema empreendedor: o caso do concelho de Lagos*, Disponível em: [barometro.cotecportugal.pt/download.php?f=689&key...](http://barometro.cotecportugal.pt/download.php?f=689&key...) Acedido em :10-10-2018

- Gratenovetter, M. (1973) The Strength of Weak Ties, *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, Nº. 6, pp. 1360-1380
- Ionescu, C., (2015) *About the conceptualization of social innovation*: disponível em: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=d66a5723-55da-46e9-a171-e8f7ca0d5444%40sessionmgr110&hid=113> acessado em: 04-02-2016
- Isenberg, D., (2010) How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, Vol. 88, nº6, pp. 40-50
- Isenberg, D., (2011) The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship, The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project
- Junior, J., Araújo, P., Wolf, S. e Ribeiro, T., (2006) Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática, *Revista de Ciências da Administração*, Vol.8, nº15, pp.09-29.
- King, S., (2017). Coworking Is Not About Space-It's About Feeling Less Lonely, *Harvard Business School Publishing Corporation*
- Kuratko, D., (2009). *Introduction to Entrepreneurship*, 8ª Edition, International Student Edition
- Lopes, A., Parente, C. e Marcos, V., (2014) Entre o Estado e o Terceiro Setor: modos de regulação. O Terceiro Setor português em foco. *In empreendedorismo Social em Portugal* pp.75-101
- Martinelle, M. (2009) *Serviço Social, identidade e alienação*, 6ª Edição. Cortez Editores, S. Paulo
- Martinez, D., Alvarez, N., Nieto, M., (2015) *La Inovacion social como motor de creacion de empresas*, disponível em: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=d66a5723-55da-46e9-a171-e8f7ca0d5444%40sessionmgr110&hid=113> acessado em: 04-01.2016
- Martins, L., Preta, T., Marques, I., (2018) *Desafios da Implementação de Incubadoras em locais improváveis*, disponível em: [https://issuu.com/territorioscriativos2018/docs/desafios\\_implementa\\_o\\_de\\_incubador](https://issuu.com/territorioscriativos2018/docs/desafios_implementa_o_de_incubador)
- Medeiros, C., Machado, L., Pereira, L., Costa, I., e Gomes, C. (2017). Inovação Social e Empreendedorismo Social : Uma Análise sob a Perspetiva da Economia Solidária, *Revista Gestão-Organizacional*, Vol.. 15, numero1, pp. 61-72 disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>
- Miller, D., (1983) The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, Vol. 29, Nº. 7, pp. 770-791.
- Oliveira, C., (2003) Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características, *Educação , Cultura, Linguagem e Arte*, Travessias Ed.
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., e Chaves, R., (2011), *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*, disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61862/2/cparenteempreendedorismo000151867.pdf>

- Parente, C., Lopes, A., e Marcos, V., (2012). *Perfis de Empreendedorismo social: pistas de reflexão a partir de organizações do terceiro setor nacionais*, disponível em: [http://www.aps.pt/vii\\_congresso/papers/ finais/PAP0205\\_ed.pdf](http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/ finais/PAP0205_ed.pdf) acedido em : 03-01-2016
- Parente, C., Marcos, D., e Costa, V.,( 2014). *Representações sobre Empreendedorismo Social* Disponível em: [http://sigarra.up.pt/flup/publs\\_pesquisa.show\\_publ\\_file?pct\\_gdoc\\_id=96438&pct\\_publ\\_id=94112](http://sigarra.up.pt/flup/publs_pesquisa.show_publ_file?pct_gdoc_id=96438&pct_publ_id=94112)
- Parente, C., Marcos, V., e Diogo, V., (2014). *Sobre inovação e empreendedorismo Social*, disponível em: [http://sigarra.up.pt/flup/publs\\_pesquisa.show\\_publ\\_file?pct\\_gdoc\\_id=96461&pct\\_publ\\_id=94109](http://sigarra.up.pt/flup/publs_pesquisa.show_publ_file?pct_gdoc_id=96461&pct_publ_id=94109) acedido em: 02-01-2016
- Parente, C., e Quintão, C., (2014). *Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social*, disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12398.pdf> acedido em 02-01-2017
- Pina, J., Ferreira, R., Dias, A. e Leite, T., Empreendedorismo e literacia financeira no 1º Ciclo do ensino básico (2016) *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, Vol.1, nº 6 pp.75-89
- Quintão, C., (2004). *Empreendedorismo social e oportunidade de construção do próprio emprego*, disponível em: <http://hdl.handle.net/10216/54371> Acedido em: 03-01-2016
- Quivy, R. e Champenhoudt, L., (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª edição; Gradiva Publicações
- Ratinho, T., Harms, R., Groen, A., (2010) *Business Incubators: ( how)do they help they tenants?* Disponível em:<https://mdsoar.org/bitstream/handle/11603/5396/2012.04.17%20business%20support%20within%20business%20incubation.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ribeiro, E., (2008). A perspetiva da entrevista na investigação qualitativa, *Evidencia, olhares e pesquisa em saberes educacionais*, Vol.4, número 4, disponível em: <http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/328>
- Rosa, L.,( 2014) ITSM: Um caso de sucesso do modelo tríplice-hélice, *Revista de Administração da UFSM, Santa Maria*, v. 7, Edição Especial, p. 55-69
- Rua, O. e Rodrigues, S., (2017). Empowerment e orientação empreendedora: Fundamentação Teórica. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, Vol.31, pp.70-80.
- Sanders, M., Lewis, P., e Thornhill, A., (2012). *Research Methods for Business Students*, Sixth Edition, Essex: Pearson Education
- Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers, Piscataway.
- Silva, J. (2012) Abordagens de várias oportunidades de negócio em várias áreas-prospetiva do empreendedorismo, *Manual do Empreendedorismo Social, uma abordagem sistémica*, pp. 35-41, disponível em: <http://www.igfse.pt/upload/docs/2015/ManualEmpreendedorismoSocial.pdf> Acedido em 02-01-2016

- Silva, E., e Meneses, E., (2005) *Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação*, 4ª edição, Florianópolis.
- Silveira, B. e Silveira-Martins, E., (2016) Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais *Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte* Vol. 15 Nº 4, pp.100-126
- Slutszz, T., Neto, A., Bassi, N., Padilha, A., (2013) O Modelo de Inovação Aberta no Apoio ao Desenvolvimento Regional, o caso do Proeta, *Desenvolvimento em questão*, Nº 24, pp 141-168.
- Transmontano, M., (2014) *Empreendedorismo social*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Instituto superior de Economia e Gestão, disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/7786> acessado em 03-04-2016
- Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K., (2003) *Gestão da Inovação, Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*, 1ª edição, Lisboa: Monitor
- William, B. e Carvalho, L., (2016) Aplicação de uma abordagem de estudo de caso ao ensino e aprendizagem do empreendedorismo através de estudos das PME portuguesas Pelcor e Ydreams, *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, Vol. 1, nº 6, pp. 34-42.
- Vale, G., (2012). Empreendedorismo, Marginalidade e Estratificação Social, *ERA, Revista de administração de Empresas*, Vol. 54, numero 3, pp. 310-321, disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol54-num3-2014/empreendedorismo-marginalidade-estratificacao-social>, acessado em: 04-01-2016
- Valente,, F., Dantas, J. e Dominginhos, P.; (2015) Empreendedorismo e desenvolvimento regional. O caso “DNA Cascais”. *Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional- Casos práticos* 1ª edição, Edições Silabo: Lisboa
- Yin, R., (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Second edition, Sage publications: London

# ANEXOS

Quadro informativo – Entrevistas apresentadas

<b>Entidade Entrevistada</b>	<b>Função das pessoas entrevistadas</b>	<b>Data</b>	<b>Duração entrevista</b>
<b>Startup Portimão</b>	Gestora	04-03-2019	1h 30m
	Coordenadora	04-03-2019	
			14-06-2019
<b>Cowork Lagos</b>	Mentor	27-05- 2019	Resposta por email
	Atual residente	05-06-2019	40m
	Empreendedora inicial	19-06-2019	1h10m

# Entrevistas

## Entrevista I

**E. I.** – empreendedora que esteve no início do Cowork

### **Quando foi o início da atividade e qual a motivação**

**E.I.-** O início da atividade foi por volta de março ou abril de 2015...chamava-se Espaço Colaborativo de Lagos e não existia ou existe qualquer associação por trás.

Da minha parte tinha acabado de chegar à cidade e tinha necessidade de encontrar outros criativos. Venho da área do Design mas trabalhei sempre na área da educação. Nesta altura trabalhava a partir de casa e já tinha tido contactos com espaços de Cowork.

Na minha exploração da cidade encontrei o Espaço Jovem na antiga escola secundária e pensei que o edifício tinha um potencial enorme e pouco explorado.

Sempre estive ligada a projetos de cidadania e foi assim que pensei este projeto, nunca o vi como um negócio para mim mas uma forma de desenvolvimento para a cidade. Esta era a minha motivação. Falei com muita gente e comecei a juntar-me com pessoas interessadas procurando seguir o modelo Colab.

A maior parte das pessoas que se juntaram na altura poucas, ou penso mesmo que nenhuma, tinha formação para o empreendedorismo. Havia pessoas ligadas ao Marketing, ligadas à Web, ligadas ao Design mas conhecimentos de Gestão, Economia ou Finanças, ninguém tinha.

### **Como foi a aceitação da comunidade?**

**E.I.** - O projeto sempre foi muito bem aceite, foi muito fácil começar a juntar pessoas e a mobilizar interessados no projeto. Não tínhamos áreas de seleção, as pessoas que se juntaram a nós eram a comunidade em geral e todos foram bem-vindos.

Da parte do município a ideia foi bem aceite mas mal compreendida e os próprios funcionários que faziam a gestão do Espaço Jovem também não perceberam muito bem o que era o projeto, nem a dimensão que poderia vir a ter. Deixaram-nos um pouco a um canto...

No primeiro ano tínhamos diariamente cerca de 10 pessoas/ empresas a usar o espaço e havia muitos mais que faziam parte do projeto e que não estavam lá todos os dias, no entanto estavam

presentes nos eventos e nos encontros semanais, estavam à volta de 20 pessoas a partilhar experiências e a discutir projetos.

Faziam parte:

A criadora dos projetos Food Fest e Rota dos Petiscos e o criador de uma empresa de software;

Ali foram criadas empresas como o Talentim que é uma empresa que faz a ponte entre artistas e pessoas que procuram objetos personalizados; a Terra Mãe, empresa turística e hoteleira; o Mar d'estórias, espaço comercial, cultural e de restauração. Todas estas são empresas emblemáticas na cidade de Lagos.

### **Tipo de apoios oferecidos pelo Cowork aos seus associados**

**E.I.** - O nosso objetivo era fazer com que o conjunto das pessoas que compõem o Cowork funcionasse como uma rede de suporte. Fizemos ainda algumas sessões sobre ferramentas de gestão de projetos. O objetivo era que o espaço fosse gerido por quem o utilizava e simultaneamente quem utilizava o espaço era a equipa que dava o suporte. Apesar de termos tido alguns eventos em que trouxemos pessoas de fora para complementar as necessidades do grupo, o objetivo de base era usar o que os membros tinham para dar, fazendo uma troca de conhecimentos. Isto exige que as pessoas tenham vontade e disponibilidade. Havia muita informalidade mas as pessoas conheciam-se bem e, como vinham de áreas muito diversas, a partilha era enriquecedora e havia muito apoio entre os membros. Usávamos o processo Colab, todos podiam tirar partido da metodologia Colab no desenvolvimento do projeto. Esta metodologia tem a ver com a partilha máxima das suas ideias no sentido de obter um máximo de contributos e até talvez conseguir uma equipa.

É necessário, logo na fase de projeto, existir apoio a nível da gestão financeira e da definição de modelo de negócio mas na Câmara Municipal existe esse serviço, um gabinete de apoio ao empreendedorismo. Não é muito conhecido.

## **Entrevista II**

**E.A.** - Empreendedora do Cowork Lagos, juntou-se ao projeto no primeiro ano e ainda hoje lá permanece. Criou e gere uma empresa de Marketing.

### **Motivação para participar no Cowork**

**E.A.-** A motivação de participar no Cowork deveu-se não só à falta de espaço para novas empresas, porque no meu caso posso trabalhar a partir de casa mas é muito solitário trabalhar isolado frente ao computador. É agradável partilhar um espaço de convívio com os amigos.

Por outro lado aqui há pessoas que complementam as necessidades de conhecimento que eu não domino, como a legislação comercial e a fiscalidade.

Estou agora a constituir empresa e os colegas que já passaram esse processo têm-me ajudado bastante, indicando a melhor forma de resolver os problemas pela experiência que já tiveram.

### **Apoios com que contam**

**E.A.-** Contamos principalmente com o apoio da Câmara municipal de Lagos

Estamos num período de "transição" aguardando por um novo espaço da CML (inserido no orçamento participativo - em que a única data que sabemos é que a obra avançará até ao final do ano) e estamos, portanto, a meio gás.

Como neste momento estamos só cinco empresas diariamente a ocupar o espaço, apesar de existirem cerca de dez que fazem parte do Cowork mas que não estão cá em permanência, é difícil ter disponibilidade para receber novos interessados, principalmente passantes, com interesse em utilizar o espaço nos curtos períodos em que se encontram na cidade. Este tipo de utilização está contemplado nas normas do Cowork contudo não há disponibilidade dos membros para dispor do tempo necessário sempre que alguém pretende conhecer as instalações.

Temos um dia por semana em que não residentes podem vir conhecer o espaço.

Por este motivo foi solicitado à Camara Municipal a disponibilização de um funcionário para fazer a receção no novo espaço.

### **Importância das redes para as empresas residentes**

**E.A.** - Continuamos a fazer parte da rede de Cowork mas temos menos contacto até porque como já referi estamos numa fase em que não existem grandes alterações.

Foi agradável falar sobre o Cowork, contudo, não penso que neste momento o nosso espaço seja grande objeto de estudo.

## Entrevista III

**M.** - empreendedor ligado ao projeto Colab e mentor no projeto do Cowork Lagos.

Resposta livre por email

O projeto do Cowork Lagos nasceu duma iniciativa chamada colab.at/lagos que era um grupo de pessoas que se propunha a iniciar e promover projetos que colaborassem abertamente entre si e que se baseavam numa coisa que se chamava Colab. Esse formato de "rede" deixou de existir e o Cowork Lagos continuou como foi a vontade de quem usava mais o espaço. Originalmente estes espaços eram propostos como ponto de encontro e como ferramenta para experimentar formas de trabalhar (estar) mais colaborativas e abertas. O que defendemos é que estes espaços se forem desenhados e geridos de certa maneira criam as condições para maior troca de ideias, partilha de recursos e aprendizagens e o apoio emocional que tanto é preciso para se conseguir fazer algo de novo.

O Cowork Lagos foi um projeto muito ambicioso e teve já muitas fases diferentes, desde um "take over" à escola com conversas com a CML até ao está-se bem aqui com renda e Wifi barata. Pelo caminho ganhou um orçamento participativo (não sei em que ponto isso está) e ajudou a criar muitas coisas boas (algumas conheço melhor do que outras).

## Entrevista IV

Entrevista – Startup Portimão localizada no Autódromo Internacional de Portimão, nas pessoas da sua coordenadora (C.) e da sua gestora (G.), fazendo ambas parte da empresa Territórios Criativos que gere e dinamiza a Startup Portimão.

### **Topico- inicio da atividade da incubadora, motivações empreendedoras**

C.- A Startup Portimão existe há um ano e meio e é resultado de uma parceria entre a empresa Territórios Criativos, a Camara Municipal de Portimão e o Autódromo.

A CMP viu uma fraqueza no município que era a falta de espaço para empreendedores, mas não tinha as instalações necessárias, o autódromo cede as instalações e o Território Criativo faz a gestão e dinamização.

### **Tópico - Apoios às empresas no inicio e na continuidade da sua existência**

G. - Há empresas que nos chegam apenas com ideias, outras com projetos e ainda outras já a vender. Temos várias iniciativas de formação como sejam os Bootcamp que são programas intensivos de formação com vista a capacitar os participantes na área do empreendedorismo e permitir que desenvolvam os seus modelos de negócio e planos de implementação. Estas iniciativas são abertas à comunidade. Hoje temos uma iniciativa em que convidamos o especialista Phillip Krenn para falar sobre motores de busca. São temas técnicos dirigidos para a nossa comunidade que precisa de coisas muito técnicas mais gerais ou mais especificas. Mas vamos ter, em breve, uma formação de finanças para não financeiros. É necessário haver estas iniciativas porque são tarefas que podemos delegar mas que não se pode ignorar.

C.- Há realmente um apoio continuado durante a atividade na incubadora.

### **Tópico - Reconhecimento dos parceiros e da comunidade dos papel da incubadora e do seu contributo social**

G.- Creio que o reconhecimento é uma questão geracional, noto que todos os que nos procuram estão numa faixa etária abaixo dos 40 anos, todos já acabaram o seu curso, muitos estão numa situação de desemprego e querem criar o seu posto de trabalho.

C.- A Raquel também faz parte da nossa comunidade de incubados, tem uma empresa de marketing digital e trabalha para a comunidade em geral. Penso que é uma boa aceitação.

**G.-** A aceitação tem muito a ver com a área de formação académica. Esta incubadora está virada para a áreas das Smart Cities e pretende apoiar e impulsionar a criatividade em projetos nas áreas da Energia, Mobilidade, Turismo, Governança e Qualidade de vida. Os projetos que tenho acompanhado são coisas muito especializadas como programação e marketing.

**C.-** A incubadora da Ericeira, que nós também fazemos a gestão, não tem nada a ver, os projetos são todos ligados ao mar. Nós estamos na rede nacional de incubadoras e trabalhamos em rede.

#### **Tópico- formas de apoio à criação do próprio emprego**

**C.-** A maior parte dos projetos entram a fim de criar o próprio emprego. Depois temos empresas e projetos escaláveis e outros que não, vão ser sempre apenas aquela pessoa e é esse mesmo o projeto.

**G.-** Das pessoas todas com quem falei nestas Startups todas pretendem criar mais postos de trabalho.

#### **Topico - Número de empresas incubadas**

**C.-** O número de empresas diretamente incubadas são 17, mas também temos 20 projetos, cerca de 27 pessoas, em incubadora virtual, que não precisam de instalações físicas mas têm acesso a mentoria, programas e iniciativas. Não é necessário ser empresário para ter acesso á incubadora, trabalhadores independentes também podem participar.

#### **Tópico-Projetos para dinamizar o empreendedorismo na região**

**C.-** Temos sempre mais do que uma iniciativa por mês, aberta á comunidade, vamos às escolas e empresas da região, temos os programas de Bootcamp que são programas intensivos de dois dias, com intervalo para mentoria e depois mais dois dias intensivos de formação. Como já referi estes programas são abertos à comunidade mas damos prioridade aos membros da Startup. Também já fizemos parte da feira de emprego a convite do IEFP.