

MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS

A AEBA e o Ecosystema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização

Daniel Filipe da Costa Pinto

M

2019



Daniel Filipe da Costa Pinto

**A AEBA e o Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave:
diagnóstico e monitorização**

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto e coorientada pelo Professor Doutor Tiago Costa Martins

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

junho de 2019

A AEBA e o Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização

Daniel Filipe da Costa Pinto

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto e coorientada pelo Professor Doutor Tiago Costa Martins

Membros do Júri

Professor Doutor António José Machuco Pacheco Rosa
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Professora Doutora Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Professora Doutora Maria Alexandra Neves Soares dos Reis Torgal Lobo Xavier
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Classificação obtida: 17 valores

Aos meus pais, Carlos e Silvina.
À minha tia-avó, Maria do Carmo.
Aos meus avós maternos e paternos.

Sumário

Declaração de honra	ix
Agradecimentos	x
Resumo.....	xi
Abstract.....	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de tabelas	xiv
Lista de abreviaturas e siglas.....	xvi
Introdução	1
1. Contextualização e motivação	1
2. Enquadramento e problemática	3
3. Objetivos e resultados esperados	6
4. Método e Metodologias	6
5. Estrutura da dissertação	10
Capítulo 1 – Revisão da Literatura.....	12
1.1 Evolução histórica do fenómeno do empreendedorismo	12
1.1.1 Origem	12
1.1.2 Teoria clássica	14
1.1.2.1 Enquadramento	14
1.1.2.2 Contributos teóricos	14
1.1.2.2.1 Richard Cantillon	14
1.1.2.2.2 Adam Smith	15
1.1.2.2.3 Jean-Baptiste Say	16
1.1.2.3 Considerações sobre a teoria clássica	17
1.1.3 Teoria neoclássica	18
1.1.3.1 Enquadramento	18
1.1.3.2 Contributos teóricos	19
1.1.3.2.1 Alfred Marshall	19
1.1.3.2.2 Joseph Schumpeter	21
1.1.3.2.3 Frank Knight	24
1.1.3.2.4 Peter Drucker	25
1.1.3.3 Considerações sobre a teoria neoclássica	26
1.1.4 Processo de Mercado Austríaco	27
1.1.4.1 Enquadramento	27

1.1.4.2 Contributos teóricos	29
1.1.4.2.1 Carl Menger	29
1.1.4.2.2 Israel Kirzner.....	29
1.1.4.3 Considerações sobre o Processo de Mercado Austríaco	30
1.1.5 Uma sistematização.....	31
1.2 O Ecossistema Empreendedor	35
1.2.1 Da biologia ao empreendedorismo	35
1.2.2 Conceções antecessoras do Ecossistema Empreendedor	38
1.2.3 Modelos de EE's	39
1.2.4 Características distintivas de um EE.....	41
1.2.5 Atores e comunidade.....	42
1.2.6 Espírito empreendedor	44
1.2.7 Capital social, redes e <i>stakeholders</i>	47
Capítulo 2 – O Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave.....	49
2.1 Caracterização do tecido empresarial	49
2.2 A intervenção das autarquias.....	52
2.2.1 Câmara Municipal da Trofa.....	53
2.2.2 Câmara Municipal de Santo Tirso	54
2.2.3 Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão	55
2.2.4 Câmara Municipal da Maia	57
2.2.5 Câmara Municipal de Vila do Conde	58
2.3 O papel das escolas e universidades	60
2.4 A Associação Empresarial do Baixo Ave.....	62
2.4.1 Descrição sumária da Associação.....	62
2.4.2 Órgãos sociais	64
2.4.3 Organigrama da Associação	67
2.4.4 Áreas funcionais.....	68
2.4.5 Receitas e despesas da Associação	76
2.4.6 Principais desafios da Associação	77
2.5 Outras entidades associativas	77
2.5.1 Associação Comercial e Industrial de Santo Tirso	77
2.5.2 Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão	79
2.5.3 Associação Empresarial da Maia.....	80
2.5.4 Associação Comercial e Industrial de Vila do Conde.....	81
Capítulo 3 – Estudo exploratório	82
3.1 As perspetivas dos atores do EE (<i>stakeholders</i>)	82

3.1.1 Seleção e identificação dos participantes.....	82
3.1.2 Realização das entrevistas	84
3.1.2.1 A Câmara Municipal da Trofa.....	84
3.1.2.2 Entrevista a <i>stakeholder</i> 1 (Ensino Profissional)	87
3.1.2.3 Entrevista a <i>stakeholder</i> 2 (Ensino Secundário)	90
3.1.2.4 Entrevista a <i>stakeholder</i> 3 (Economia Privada).....	92
3.1.2.5 Entrevista a <i>stakeholder</i> 4 (Economia Privada).....	95
3.1.2.6 Entrevista a <i>stakeholder</i> 5 (Indústrias Criativas)	97
3.1.3 Análise dos dados.....	100
3.2 O projeto Lince.Trofa: caracterização e diagnóstico	102
3.2.1 O Lince.Trofa.....	102
3.2.2 Análise PEST ao Lince.Trofa.....	106
3.2.2.1 Contexto político	106
3.2.2.2 Contexto económico.....	107
3.2.2.3 Contexto social.....	108
3.2.2.4 Contexto tecnológico.....	109
3.2.2 Análise SWOT ao Lince.Trofa.....	109
Capítulo 4 – Um modelo de diagnóstico e monitorização.....	111
4.1 Referenciais para avaliação e monitorização	111
4.2 Modelo de Monitorização do EE do Baixo Ave: o M2EBA.....	117
Conclusão e perspetivas futuras.....	122
Referências bibliográficas.....	125
Apêndices.....	145
Apêndice 1 – Protocolo de estágio na Associação Empresarial do Baixo Ave.....	145
Apêndice 2 – Procedimentos do investigador nas entrevistas semiestruturadas	148
Apêndice 3 – <i>Stakeholders</i> selecionados para a realização das entrevistas.....	149
Apêndice 4 – Exemplo de convite formal para entrevista	150
Apêndice 5 – Exemplo de informação enviada aos participantes sobre a temática abordada nas entrevistas	151
Apêndice 6 – Tópicos abordados na recolha de informação através das entrevistas semiestruturadas.....	155
Apêndice 7 – Guião das entrevistas.....	160
Apêndice 8 – Protocolo de consentimento informado	162
Apêndice 9 – Transcrições das entrevistas	168

Declaração de honra

Declaro que a presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizada previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, 30 de junho de 2019

Daniel Filipe da Costa Pinto

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Maria Manuela Pinto, por ter despertado em mim o gosto por esta área e pela orientação, suporte e aconselhamento neste trabalho académico. Da mesma forma, estendo o agradecimento ao meu coorientador, Professor Doutor Tiago Costa Martins, pelo seu valioso contributo.

Aos meus pais e à minha irmã, porque são o elemento fundamental neste percurso. O orgulho que têm em mim, o incentivo e as palavras de conforto levam-me a fazer este agradecimento especial e a dedicar-lhes este trabalho.

Ao Álvaro, não só pela paciência e tolerância, mas também pela companhia, incentivo e colaboração.

A todos os meus amigos com quem partilhei a vida académica, por me terem proporcionado momentos de grande alegria e felicidade e por terem tornado esta experiência muito mais enriquecedora.

À minha supervisora na instituição acolhedora, Dra. Mafalda Cunha, à Dra. Anabela Barreiros e aos restantes colegas porque proporcionaram todas as condições necessárias à minha formação e à realização deste Mestrado.

A todos os docentes das Unidades Curriculares de Mestrado, pelos conhecimentos transmitidos e sábias palavras e aos meus colegas de mestrado, por todos os debates e trocas de opiniões e posições.

A todos os que, de alguma forma, participaram neste trabalho de investigação e viabilizaram o estudo. O meu muito obrigado.

Resumo

Partindo de uma perspectiva comunicacional e informacional dos processos de empreendedorismo e inovação, apresenta-se o estudo aplicado à AEBA – Associação Empresarial do Baixo Ave e ao Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, no contexto de uma dissertação em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas (CGIC), campos científicos das Ciências da Comunicação e Ciências Empresariais. O Método Quadripolar constitui o instrumento de orientação teórico-metodológica, tendo-se optado por uma abordagem do empreendedorismo e dos modelos de ecossistemas empreendedores, bem como dos referentes locais e regionais e respetivos indicadores na perspectiva da Gestão da Informação. A AEBA é uma das instituições mais importantes no contexto do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, atuando simultaneamente como representante dos empresários e das empresas sediadas no Baixo Ave e como promotora da região e do “Corredor Norte Exportador”. Na AEBA, projetos como o Lince.Trofa (incubação de negócios) e o Facility Business Center procuram apoiar os empreendedores na criação e desenvolvimento de projetos empresariais de base tecnológica, científica e criativa; estimular a capacidade de cooperação e a transferência de conhecimento e promover sinergias entre as empresas incubadas, as empresas associadas da AEBA e outras instituições da região. Neste contexto, desenvolveu-se um estudo exploratório que permitiu identificar os principais atores do Ecossistema Empreendedor e as relações que se estabelecem a nível interno e externo. O principal resultado desta investigação está corporizado num modelo para o diagnóstico e monitorização do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Desenvolvimento Regional, Gestão Empresarial, Gestão da Inovação, Ciências da Comunicação e Informação

Abstract

Based on an communicational and informational perspective on entrepreneurial and innovation processes, it is presented a study applied to AEBA – Business Association of Baixo Ave and to Entrepreneurial Ecosystem of Baixo Ave in the context of a master dissertation in Communication and Management of Creative Industries (CGIC), scientific field of Communication Sciences and Business Sciences. The Quadripolar Method is the theoretical and methodological guidance tool, while it was adopted an approach of entrepreneurship and of entrepreneurial ecosystem models, the local and regional referents and corresponding set of indicators in the Informational Management perspective. AEBA is one of the most important institutions in the context of the Entrepreneurial Ecosystem of Baixo Ave, acting simultaneously as a representative of the entrepreneurs and the companies based in Baixo Ave and as a promoter of the region and the “Northern Exporter Corridor”. At AEBA, projects such as the Lince.Trofa (business incubation) and Facility Business Center seek to support entrepreneurs in creation and development of business projects with a technological, scientific and creative base; stimulate the capacity for cooperation and the knowledge transfer and promote synergies between incubated companies, AEBA member companies and other institutions in the region. In this context, an exploratory study took place, which allowed to identify the main actors of the Entrepreneurial Ecosystem and the relations that are established at internal and external level. The most relevant result of this research is embodied in a starting model for the diagnosis and monitoring of Entrepreneurial Ecosystem of Baixo Ave.

Keywords: Entrepreneurship, Regional Development, Business Management, Innovation Management, Communication and Information Sciences

Índice de figuras

Figura 1 – História conceptual do pensamento empreendedor	34
Figura 2 – Domínios do EE de Isenberg.....	40
Figura 3 – Vértices de desenvolvimento de uma comunidade.....	43
Figura 4 – Dinâmica do espírito empreendedor.....	46
Figura 5 – Fomento e desenvolvimento do espírito empreendedor	46
Figura 6 – Número de empresas na região do Baixo Ave, por secção da CAE-Rev.3.....	51
Figura 7 – Despesa em investigação e desenvolvimento das instituições e empresas	61
Figura 8 – Distribuição dos associados por setor de atividade	63
Figura 9 – Organigrama da Associação.....	67
Figura 10 – Comparação das ferramentas de diagnóstico e monitorização do EE.....	113
Figura 11 – Quadro de avaliação do empreendedorismo.....	115
Figura 12 – Representação do modelo de diagnóstico e monitorização do EE.....	120
Figura 13 – Determinantes dos domínios de análise do EE.....	121

Índice de tabelas

Tabela 1 – Funções desempenhadas pelo empreendedor na literatura económica	31
Tabela 2 – Perspetivas históricas dos economistas sobre o empreendedorismo e o crescimento económico	32
Tabela 3 – Aspetos relevantes da história económica.....	32
Tabela 4 – Determinantes do empreendedorismo bem-sucedido introduzidas pelos autores clássicos	33
Tabela 5 – Comparação teórica entre distrito industrial, cluster e sistema de inovação.....	39
Tabela 6 – Caracterização dos eixos do EE de Suresh e Ramraj	40
Tabela 7 – Caracterização dos domínios do EE de Isenberg	41
Tabela 8 – Características distintivas de um EE	42
Tabela 9 – Caracterização dos vértices de desenvolvimento de uma comunidade.....	44
Tabela 10 – Atributos de sucesso para uma comunidade empreendedora	44
Tabela 11 – População residente na região do Baixo Ave	50
Tabela 12 – Volume de negócios das empresas por município da sede e secção da CAE-Rev.3	51
Tabela 13 – Valor acrescentado bruto das empresas por município da sede e secção da CAE-Rev.3	51
Tabela 14 – Oferta de cursos de ensino superior em empreendedorismo, na Região Norte.....	61
Tabela 15 – Descrição sumária da AEBA	64
Tabela 16 – Órgãos sociais da Associação	65
Tabela 17 – Instalações, software e hardware ao nível dos SII.....	68
Tabela 18 – Gestão de conteúdo online	69
Tabela 19 – Atividades dos serviços gerais de apoio.....	71
Tabela 20 – Comparação dos números do serviço de Medicina no Trabalho entre 2017 e 2018	72
Tabela 21 – Números do ano de 2018 relativos à EPAT	73
Tabela 22 – Projetos Conjuntos de Formação-Ação – Programa Formação PME.....	73
Tabela 23 – Caracterização e estrutura das empresas associadas da AEBA	74
Tabela 24 – Objetivos e resultados do projeto Lince.Trofa	76
Tabela 25 – Descrição sumária da ACIST.....	78

Tabela 26 – Descrição sumária da ACIF	79
Tabela 27 – Descrição sumária da AEM	81
Tabela 28 – Descrição sumária da ACIVC	81
Tabela 29 – Apoios disponíveis para as empresas incubadas no Lince.Trofa.....	104
Tabela 30 – Modalidades de incubação, recursos e serviços disponibilizados pelo Lince.Trofa	104
Tabela 31 – Política de preços e condições	106
Tabela 32 – Análise SWOT ao Lince.Trofa	110
Tabela 33 – Revisão das ferramentas de diagnóstico e monitorização do EE.....	112
Tabela 34 – Domínios para análise do EE.....	116
Tabela 35 – Determinantes de cada domínio de análise do EE.....	118
Tabela 36 – Intervenções possíveis no âmbito do EE do Baixo Ave	121
Tabela 37 – Stakeholders selecionados para a realização das entrevistas semiestruturadas	149

Lista de abreviaturas e siglas

ACIF – Associação Comercial e Industrial de Famalicão
ACIST – Associação Comercial e Industrial de Santo Tirso
ACIVC – Associação Comercial e Industrial de Vila do Conde
ADRAVE – Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave
AEBA – Associação Empresarial do Baixo Ave
AEM – Associação Empresarial da Maia
AG – Assembleia Geral
AMP – Área Metropolitana do Porto
ANDE – *Aspen Network of Development Entrepreneurs*
AYCH – *Atlantic Youth Creative Hubs*
BIP – *Business Ignition Programme*
CC – Conselho Consultivo
CE – Comissão Europeia
CEdUP – Clube de Empreendedorismo da Universidade do Porto
CF – Conselho Fiscal
CGIC – Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas
CIM – Comunidade Intermunicipal
CMST – Câmara Municipal de Santo Tirso
CMT – Câmara Municipal da Trofa
COTEC – Associação Empresarial para a Inovação
CREATEX – Herança Têxtil na Inspiração da Criatividade
DAPP – Divisão de Apoio a Programas e Projetos
DFID – *Department for International Development*
EDS – *Ebsco Discovery Service*
EE – Ecossistema Empreendedor
EPAT – Entidade Prestadora de Apoio Técnico
FBC – *Facility Business Center*
FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FINDE.UP – Feira Internacional de Emprego da Universidade do Porto
FLUP – Faculdade de Letras da Universidade do Porto
FSE – Fundo Social Europeu

GAE – Gabinete de Apoio à Empresa e ao Empresário
GAP – Gabinete de Promoção Associativa
GIP – Gabinete de Inserção Profissional
GIZ – *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*
GPA – Gabinete de Promoção Associativa
GRI – Gabinete de Relações Institucionais
IAS – Indexante dos Apoios Sociais
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional
INE – Instituto Nacional de Estatística
INO.BA – Ação Coletiva de Dinamização da Inovação e Intraempreendedorismo no Baixo Ave
INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPSS – Instituição Privada de Solidariedade Social
iUP25k – Concurso de Ideias de Negócio da Universidade do Porto
I&D – Investigação e Desenvolvimento
I&D+I – Investigação, Desenvolvimento e Inovação
KET – *Key Enabling Technologies*
LACES – Laboratórios de Apoio à Criação de Emprego e Empresas de Economia Social
M2EBA – Modelo de Monitorização do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PAP – Provas de Aptidão Pedagógica
PEST – (Análise) Política, Económica, Social e Tecnológica
PMA – Processo de Mercado Austríaco
PME – Pequenas e Médias Empresas
RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal
RNPC – Instituto dos Registos e Notariado
SAF – Serviços Administrativos e Financeiros
SII – Sistemas de Informação e Infraestruturas
SIS – Serviço de Informações de Segurança
SRI – Sistema Regional de Inovação
SWOT – *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
UE – União Europeia

Introdução

1. Contextualização e motivação

A AEBA – Associação Empresarial do Baixo Ave é uma associação sem fins lucrativos de direito privado, fundada a 12 de abril de 2000 e reconhecida como entidade de Utilidade Pública, por despacho publicado em Diário da República, a 26 de junho de 2012¹. Opera no âmbito da defesa dos legítimos interesses de todos os associados e com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do comércio, indústria e serviços da região do Baixo Ave², criando um espírito de solidariedade, cooperação e apoio entre todos os elementos e contribuindo para o progresso e desenvolvimento dos municípios abrangidos. A atividade da Instituição despoletou o presente estudo exploratório, desenvolvido com o intuito de ponderar se as intervenções e propostas por ela realizadas – mais concretamente o projeto de incubação de empresas Lince.Trofa –, são suficientes para incrementar o empreendedorismo e a inovação na região ou se a Associação deve ir mais além na sua atuação dentro do Ecosistema Empreendedor (EE), onde se processa a interação multidimensional e participativa dos diversos atores, a fim de criar uma dinâmica social empreendedora. Embora a proposta de valor do Lince.Trofa seja diferenciadora – por disponibilizar aos empreendedores com ideias de negócios credíveis, em qualquer área de atividade, os meios para poderem desenvolver os seus projetos empresariais –, a AEBA não se pode desligar dos contextos sociais, económicos, culturais e territoriais em que está inserida. O estudo ininterrupto do Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave é crucial para a identificação dos atores, das ofertas públicas e privadas de associações congéneres e para o aperfeiçoamento dos processos estratégicos e operacionais da Instituição.

A nível nacional, os governos têm enfrentado grandes desafios na área socioeconómica, suscitados pela crise no sistema económico europeu e por fatores como o elevado endividamento público e privado e a baixa taxa de poupança das famílias, que

¹ Ver <https://dre.pt/application/conteudo/700076>.

² O Baixo Ave, aqui definido pelos concelhos da Trofa, Santo Tirso, Vila Nova de Famalicão, Maia e Vila do Conde, é a delimitação geográfica estabelecida para este trabalho de investigação.

condicionam o ritmo de crescimento do investimento total e a diminuição do endividamento externo. As tendências demográficas, nomeadamente a redução da taxa de natalidade e o crescente envelhecimento da população, limitam a disponibilidade futura para o mercado de trabalho, tanto em termos de volume como de qualidade. Ao nível do investimento empresarial, os baixos níveis evidenciados no passado (entre 2009 e 2013), refletem-se numa diminuição significativa do *stock* de capital, com implicações negativas na adoção de novas tecnologias e novos processos produtivos³. Por estes motivos, o governo e as entidades competentes devem responder à atual conjuntura económica com a criação de medidas concretas que incentivem o espírito empreendedor como forma de unir e mobilizar as comunidades.

Nos últimos anos, a promoção do empreendedorismo tem sido feita sobretudo através de atividades didáticas nas escolas e universidades e de políticas e programas públicos e privados, particularmente a nível local e regional, no contexto de desenvolvimento económico. Na Europa, o desenvolvimento da capacidade empresarial das organizações e dos cidadãos constitui um dos principais objetivos políticos da União Europeia (UE) e dos Estados-Membros. A Comissão Europeia (CE), apresentou num relatório uma definição comum de empreendedorismo, enquanto competência, com o objetivo de criar consenso e de estabelecer a ligação entre os mundos da educação e do trabalho (Bacigalupo, Kampylis, Punie e Van den Brande, 2016). O Quadro Europeu de Competências Empresariais (EntreComp)⁴ pode ser aplicado no desenvolvimento de currículos e atividades de aprendizagem que promovam o empreendedorismo como competência ou na definição de parâmetros para avaliar as competências empresariais dos alunos e dos cidadãos. Esta aposta no empreendedorismo como competência tem-se vindo a realizar também nas empresas e é perceptível no aumento dos cargos profissionais ligados às matérias do empreendedorismo e da inovação.

Por outro lado, a investigação e o progresso neste campo têm sido criticados e levantaram algumas dúvidas entre os investigadores mais céticos. Surgiram dúvidas em relação à incerteza na produção de conhecimento sobre o empreendedorismo (Shane e

³ Ver <https://www.publico.pt/2018/01/02/economia/opiniao/desafios-futuros-da-economia-portuguesa-1797581>.

⁴ Ver <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>.

Venkataraman, 2000), à presença de demasiados *stakeholders* com diversos interesses e expectativas (Blackburn, 2001), à transitoriedade do campo e dos estudiosos que por ele passam (Landström, 2001) e, por último, à sua natureza altamente complexa e individualista, com um baixo rácio pessoas/problemas (Becher, 1989), ou seja, o número de questões que se pode colocar é mais ou menos ilimitado, enquanto o número de investigadores preocupados com cada questão é ainda reduzido.

Como resultado, a investigação em empreendedorismo tornou-se bastante eclética. O nível de “convergência” entre os investigadores e as suas abordagens é baixo – os tópicos antigos são descartados em detrimento dos novos – ou, como Grégoire, Dery e Bécharde (2001) expressam, “a investigação sobre empreendedorismo parece menos caracterizada por um paradigma dominante do que por sucessivos pontos de convergência”.

É neste contexto que se enquadra este estudo em torno do empreendedorismo e da inovação na região do Baixo Ave e que tem como referentes os modelos de ecossistema empreendedor de Isenberg (2010) e de Suresh e Ramraj (2012). A partir destes, procede-se à criação de um modelo base para diagnóstico e monitorização do EE e que pode ser utilizado pela Associação Empresarial do Baixo Ave para melhoramento da eficiência e eficácia dos seus projetos.

2. Enquadramento e problemática

Todos os anos se renovam as responsabilidades da AEBA perante as comunidades empresariais e os demais atores económicos e políticos da região e do país. A nomenclatura do Baixo Ave tem-se imposto naturalmente e as referências a esta região económica têm-se multiplicado, confirmando a eficiência e eficácia dos projetos da Associação. O crescimento da AEBA passa pela contínua demonstração às empresas da região dos benefícios obtidos, efetivos e quantificados na sua adesão. O dimensionamento de todos os benefícios e serviços de apoio às empresas associadas constitui uma proposta de valor abrangente e benéfica a todos os perfis de empresas e atividades económicas.

De acordo com o Plano de Atividades e Orçamento⁵ estabelecido para o ano 2019, as prioridades da AEBA prendem-se sobretudo com a concretização de inúmeras ações coletivas na área da inovação, da internacionalização, do empreendedorismo, do acolhimento empresarial e ao nível da formação-ação. Existe na Instituição a consciência de que é importante fomentar o empreendedorismo, numa altura em que a criação de empresas inovadoras se tornou num dos eixos estratégicos principais, não só das políticas públicas e privadas nacionais, mas também das regionais e locais.

Com base nestas prioridades e na linha de crescimento da Associação, estabeleceu-se um contrato de cooperação com o Município da Trofa, que tem por base a complementaridade e a otimização dos recursos de ambas as partes para potenciar o empreendedorismo e o lançamento de novos projetos e iniciativas empresariais na região. O projeto Lince.Trofa consiste em disponibilizar aos empreendedores, com ideias de negócio credíveis, os meios para que possam criar e desenvolver projetos empresariais lucrativos, sustentáveis e de sucesso em qualquer área de atividade. Os candidatos têm à disposição um espaço físico para a instalação do escritório de cada empresa, adequado à sua operação e com áreas comuns e individualizadas; espaços físicos para uso comum, tais como salas de reunião, auditório, área de exposição (para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas), receção e serviços administrativos, como por exemplo impressão e cópias, telefone e acesso à Internet. Além dos serviços mencionados, a AEBA disponibiliza às empresas em regime de incubação todos os serviços que tem disponíveis, a saber: apoio administrativo e fiscal, consulta jurídica, consulta médica, informações, formação profissional, candidatura a projetos, licenciamentos, consultoria, auditorias, recrutamento e seleção, desenvolvimento de protocolos, relações públicas, acesso a conferências, *workshops* e exposições.

Este modelo de incubação que está a ser implementado pela AEBA, com o apoio da Câmara Municipal da Trofa, é considerado único e inovador, por incluir a incubação física e virtual, integrando as mais recentes soluções tecnológicas que permitem potenciar os recursos até então limitados. No entanto, a dispersão da informação relativa às restantes ofertas de acolhimento empresarial de associações congéneres e à articulação e

⁵ Ver <http://www.aeba.pt/Publica/PlanoAtividades/PlanoAtividades2019.pdf>.

interdependência dos atores da região constitui uma oportunidade para o desenvolvimento e implementação de um modelo de diagnóstico e monitorização, com vista à melhoria e aperfeiçoamento do projeto Lince.Trofa. A AEBA carece de um instrumento de observação do Ecossistema Empreendedor, necessário não só para o desenvolvimento deste projeto de acolhimento empresarial, mas também para a redefinição das suas estratégias e processos operacionais. A Matriz de Diagnóstico e a Estrutura de Visualização e Monitorização elaboram-se com recurso ao *Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit*⁶ desenvolvido pela Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) e ao *Guide for Mapping the Entrepreneurial Ecosystem* publicado pela Agência Alemã de Cooperação Internacional⁷ (GIZ). A sua utilização destina-se à agregação, sistematização e consolidação da informação relativa a ofertas de acolhimento empresarial, negócios e atividades existentes no Baixo Ave. Desta forma, a Instituição passa a dispor de um instrumento que poderá ser utilizado das seguintes formas:

- a nível interno – para melhoria e aperfeiçoamento dos seus projetos no âmbito do empreendedorismo e inovação (projeto Lince.Trofa ou INO.BA – Ação Coletiva de Dinamização da Inovação e Intraempreendedorismo no Baixo Ave⁸);
- a nível externo – como apoio à criação de novas empresas ou à reformulação da proposta de valor de empresas existentes no mercado.

Partindo do pressuposto que o empreendedorismo é um meio que tem como fim o desenvolvimento económico, o instrumento de observação torna-se indispensável para medir o nível de empreendedorismo e os fatores que determinam o impacto da atividade empreendedora. Esta ferramenta tem como quadro de referência nove abordagens distintas (*frameworks*), que são utilizadas em diversos contextos e variam consoante a unidade geográfica e o grau de complexidade (número e tipo de indicadores prescritos).

⁶ O *Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit* foi desenvolvido pela Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), com o suporte do Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (DFID). É composto por uma síntese de nove abordagens distintas ao ecossistema empreendedor, que variam em função da unidade geográfica e grau de complexidade (número e tipo de indicadores prescritos). Nele mencionam-se oito domínios do ecossistema empreendedor que podem influenciar direta ou indiretamente o empreendedorismo de uma determinada região, a saber: Capital Financeiro, Capital Humano, Suporte, Políticas, Mercados, Infraestruturas, I&D e Cultura.

⁷ Em alemão, *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*.

⁸ O INO.BA – Ação Coletiva de Dinamização da Inovação e Intraempreendedorismo no Baixo Ave é um projeto afeto à AEBA que visa reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas. Pode ser consultado aqui: <http://www.aeba.pt/gca/index.php?id=151>.

3. Objetivos e resultados esperados

Sendo o principal objetivo desta dissertação a elaboração de uma proposta para um modelo de diagnóstico e monitorização do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, especificam-se outros objetivos a alcançar.

Numa primeira fase, procede-se à análise da evolução histórica do fenómeno do empreendedorismo, através das perspetivas de vários teóricos e economistas. Seguidamente, revê-se o conceito de ecossistema empreendedor e os principais modelos existentes, que servem de base para o modelo de partida. Em terceiro lugar, caracteriza-se o Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave e, mais concretamente, o tecido empresarial, as dinâmicas dos vários *stakeholders* e da AEBA. Por último, apresenta-se uma proposta de modelo ao nível regional que permita diagnosticar e monitorizar o EE e que funcione como um instrumento para a melhoria e o aperfeiçoamento das estratégias e processos operacionais da Associação Empresarial.

Paralelamente aos objetivos gerais delineados, desenvolvem-se os seguintes objetivos específicos: (1) análise e caracterização dos domínios de um ecossistema empreendedor, (2) identificação e estudo das principais ofertas públicas e privadas de apoio à criação de empresas, (3) observação dos processos operacionais do projeto Lince.Trofa em contexto institucional, (4) revisão e aperfeiçoamento das estratégias e processos operacionais do Lince.Trofa com recurso à informação agregada.

Espera-se como resultado deste trabalho de investigação, que o modelo de diagnóstico e monitorização permita a auscultação de potenciais desafios e oportunidades para a AEBA e a região e uma perceção mais concreta da inter-relação que se estabelece entre os vários atores desta área geográfica. Pretende-se ainda que este estudo contribua para a valorização da estrutura e recursos do projeto Lince.Trofa, bem como para a captação de mais empresas e a realização de novas parcerias.

4. Método e Metodologias

O principal foco de uma investigação em empreendedorismo é compreender como e porque é que os indivíduos percebem as oportunidades, as avaliam e exploram enquanto outros, em condições e cenários semelhantes, não o fazem. Nesse estudo procuram-se

examinar como as ramificações destes processos de julgamento e de tomada de decisão podem afetar as variáveis (Shane, Venkataraman, 2000) e como são um elemento crucial do comportamento empreendedor.

Embora se tenha utilizado, durante vários anos, uma abordagem quantitativa e metodologias homogêneas (McDonald *et al.*, 2015) para estudar os padrões comportamentais específicos destes indivíduos, vários investigadores têm ressaltado a importância da abordagem qualitativa (Smith e McElwee, 2015) e do método estudo de caso (Henry e Foss, 2015). Assim, para este estudo exploratório – inserido no campo científico das Ciências Sociais e em articulação com as Ciências Empresariais –, justifica-se a opção pela investigação qualitativa, dada a natureza subjetiva do objeto de estudo. Neste trabalho de investigação, procura-se analisar e caracterizar o Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, interpretar as relações existentes entre os diferentes domínios com vista ao aperfeiçoamento do serviço de apoio à criação de novas empresas (Lince.Trofa) afeto à Associação Empresarial do Baixo Ave.

O Método Quadripolar proposto por De Bruyne, Herman e De Schoutheete (1974) constitui o instrumento de orientação metodológica mais adequado ao objeto de estudo. Através deste modelo, o investigador pode movimentar-se livremente entre quatro polos – epistemológico, teórico, técnico e morfológico – que se relacionam consoante a dinâmica da própria investigação, sem ficar condicionado por modelos onde os passos são sucessivos e lineares.

O polo epistemológico exerce uma função de vigilância crítica da pesquisa e é nele que se delimita a construção do objeto de estudo e da problemática de investigação e se consideram as conceções de causalidade, validação e cientificidade. Funciona como ponto de partida onde são definidos os objetivos e limites da necessidade. Como foi mencionado, este trabalho insere-se no campo das Ciências Sociais e integra áreas de estudo que pertencem ou não a este campo, a saber: gestão empresarial, gestão da inovação e gestão da informação. É neste polo que se inserem a proposta e o projeto de dissertação.

No polo teórico, o investigador deve ser capaz de formular hipóteses, teorias e conceitos operatórios que consequentemente verifiquem ou refutem a teoria elaborada. A teorização inicia-se com o começo da investigação e liga o plano da descoberta (ponto de

partida e construção das hipóteses e teorias) ao plano da prova (confirmação ou refutação das hipóteses e teorias) [De Bruyne, Herman e De Schoutheete, 1974, pp. 102-103]. Neste trabalho de investigação, aborda-se a problemática do empreendedorismo e da inovação, com vista ao desenvolvimento de um modelo de diagnóstico e monitorização do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave.

No polo técnico contacta-se com a realidade em estudo, tendo como objetivo último a resolução do problema/necessidade. Perspetiva-se uma abordagem qualitativa através de um estudo exploratório, numa região delimitada. A prioridade do estudo é perceber e interpretar os fenómenos sociais, numa dimensão holística, para adequar e aperfeiçoar e potenciar o projeto Lince.Trofa. O suporte aos conteúdos apresentados é feito mediante as seguintes ferramentas e técnicas: análise documental com recurso a variadas fontes de informação (dissertações, monografias, artigos científicos, documentos técnicos e outros); análise do caso de referência e casos similares; observação direta e participante do funcionamento da Associação (análise orgânico-funcional da Instituição e levantamento e análise das necessidades dos empreendedores e das empresas incubadas) e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica é realizada nas seguintes bases de dados: Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), Ebsco Discovery Service (EDS), OpenAire e Scopus. Foram igualmente recolhidos, analisados e validados dados de casos e projetos de referência e de manuais orientadores a nível nacional e europeu, disponibilizados pelo Gabinete de Estatísticas da União Europeia (Eurostat), a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), a ANDE, a GIZ e a Associação Empresarial para a Inovação (COTEC).

Ainda no polo técnico, salienta-se o recurso à metodologia de Gestão de Projetos, por se tratar de um projeto em ambiente institucional, com um objetivo (específico, mensurável, atingível, realista e temporalmente escalável) e um início e uma conclusão claramente identificados. Para todas as etapas da gestão do projeto – arranque, planeamento, execução, controlo e encerramento – equaciona-se o seguinte:

- Gestão de Âmbito – consideram-se as atividades necessárias à execução do projeto, neste caso, o planeamento e redação do Projeto de Dissertação e, posteriormente, o controlo e verificação de eventuais alterações de âmbito;

- Gestão de Integração – ocupa-se da coordenação e integração dos diversos elementos do projeto, ou seja, do desenvolvimento, acompanhamento e execução do Projeto de Dissertação;
- Gestão da Qualidade – considerada no Projeto de Dissertação e no decurso do trabalho de investigação, através dos prazos expressos no Diagrama de Gantt e dos instrumentos de avaliação, que determinam o patamar atingido e as necessidades de reformulação;
- Gestão dos Custos – assumida pelo proponente da instituição acolhedora, a Associação Empresarial do Baixo Ave, não sendo uma área que exija aprofundamento;
- Gestão do Tempo – é calculada no Projeto de Dissertação e definida e especificada pela Unidade Curricular;
- Gestão dos Riscos – é identificada a posição da Universidade face à problemática em estudo;
- Gestão dos Recursos Humanos – diz respeito aos elementos envolvidos no projeto, nomeadamente: mestrando, a orientadora e o coorientador, a direção do curso, os supervisores na AEBA e outros elementos que possam contribuir para a validação do estudo;
- Gestão da Comunicação – constitui os documentos síntese elaborados no decorrer do trabalho de investigação e os previstos pela Unidade Curricular, a saber: Projeto de Dissertação, Estado da Arte (Revisão da Literatura) e a versão final da dissertação;
- Gestão da Contratação – encontra-se a cargo da instituição acolhedora (AEBA).

No último polo do Método Quadripolar, o polo morfológico, faz-se a integração do trabalho operacional, com exposição do processo investigativo conducente à resolução do problema/necessidade identificado inicialmente. Os resultados previstos para esta dissertação são os seguintes:

- Identificação da natureza e caracterização do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave;
- Comparação da proposta de valor do projeto Lince.Trofa com outras propostas de instituições e organizações públicas e privadas do Baixo Ave;

- Formulação de um modelo de diagnóstico e monitorização do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, com base em modelos existentes e, concretamente, nos vários domínios que afetam o empreendedorismo na região;
- Aperfeiçoamento da proposta de valor do Lince.Trofa, com recurso ao instrumento de observação criado e à informação presente no trabalho de investigação.

5. Estrutura da dissertação

Esta investigação desenvolve-se ao longo de quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a Revisão da Literatura (ou Estado da Arte) e enquadra o fenómeno social do empreendedorismo. Sumariam-se e enfatizam-se as contribuições teóricas realizadas por vários autores; interpreta-se e explica-se a evolução do pensamento empreendedor, utilizando a aplicação da história para unificar os conceitos subjacentes; e revê-se e discute-se o conceito atual de ecossistema empreendedor, assim como os principais modelos teóricos existentes.

No segundo capítulo caracteriza-se o tecido empresarial da região, enumeram-se as intervenções das autarquias e esclarece-se o papel das escolas e universidades no EE. Faz-se uma descrição da AEBA, elencam-se as suas principais competências, apresenta-se o seu organigrama, mencionam-se os órgãos sociais e as áreas funcionais que a constituem e referem-se as fontes das suas receitas e despesas. Por último, enumeram-se as principais associações empresariais e industriais da região e os incentivos que existem para a criação de novas empresas.

No terceiro capítulo revelam-se os pontos de vista e opiniões dos participantes, somando-se as interpretações e conclusões do investigador acerca da informação recolhida. Caracteriza-se e diagnostica-se o projeto de incubação com vista ao aperfeiçoamento das estratégias e processos operacionais.

Por fim, no quarto capítulo, expõe-se uma proposta base de modelo de diagnóstico e monitorização do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, sustentado nos referenciais estudados e resultados obtidos. Seguem-se as conclusões sobre o trabalho realizado, relata-se de forma autocrítica as principais limitações do estudo e as perspetivas

para o futuro e listam-se as referências bibliográficas que suportam a realização da dissertação. Nos Apêndices consta toda a documentação de suporte à dissertação.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

1.1 Evolução histórica do fenómeno do empreendedorismo

1.1.1 Origem

O empreendedorismo atual manifesta-se de modo diferente do que na antiguidade, embora nessa época o seu sucesso estivesse igualmente relacionado com a superação do risco e das restrições institucionais (Hébert e Link, 1988, p. 15). Baumol (1990) sugere que o mecanismo empreendedor está sempre presente nas comunidades e sociedades, mas que a sua manifestação depende das diferentes lógicas dominantes e dos sistemas de recompensa.

O início da atividade empresarial evidenciou-se nos primórdios da história da humanidade, com a troca de ferramentas e recursos indispensáveis à sobrevivência das comunidades tribais (Murphy, Liao e Welsch, 2006). Segundo Karayiannis (2003), foi o filósofo grego Xenophon quem introduziu uma das primeiras abordagens ao empreendedorismo, no período da Grécia Antiga, ao descrever as atividades dos cidadãos livres e as características associadas ao empreendedorismo.

Mais tarde, Aristóteles, filósofo grego e discípulo de Platão, definiu a atividade económica como um jogo de soma zero (Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009). Nesta época, a generalidade dos filósofos encarava os lucros como um roubo (Praag, 1999).

É somente por volta de 50 d.C. que, na Roma Antiga, se traça um novo caminho para a atividade empresarial, com a introdução de impostos na agricultura (Hébert e Link, 1988, p. 16 cit. por Murphy, Liao e Welsch, 2006). A atividade empreendedora envolvia a perda de prestígio, uma importante forma de capital social ou político, e a acumulação de riqueza pessoal era aceitável desde que não envolvesse participação direta na indústria ou no comércio. Desta forma, os comerciantes optaram por gerar riqueza através de três fontes primárias: (1) propriedade da terra [propriedade mantida ou alugada a terceiros por alguém com prestígio social, baseado na hierarquia do sistema feudal]; (2) usura [ganho de dinheiro com taxas de juros sobre empréstimos]; e (3) pagamento político [dinheiro do butim, indemnizações ou parcelas de impostos destinados ao tesouro público que passa para mãos privadas] (Murphy, Liao e Welsch, 2006).

No início da Idade Média, entre 500 e 1000 d.C., surgiram novas expressões de empreendedorismo na Europa (De Roover, 1963 cit. por Murphy, Liao e Welsch, 2006), principalmente associadas à promoção da guerra. A propriedade e o status social deixaram de garantir o sucesso, e a riqueza e o poder passam a alcançar-se por meio da atividade militar preventiva e da guerra. Nesta altura, a inovação desempenhou um papel preponderante ao introduzir e desencadear melhorias significativas na estratégia militar (Murphy, Liao e Welsch, 2006).

Entre 1000 e 1500 d.C, com a pacificação religiosa no Ocidente, a arquitetura, a engenharia e a agricultura tornaram-se atividades empreendedoras e lucrativas. Como a usura não era aceite pela igreja, o empreendedorismo passou a exigir conhecimento especializado para descobrir outros tipos de oportunidades (Murphy, Liao e Welsch, 2006). Nesta época, os monges e puritanos eram os principais empreendedores. As suas tarefas incluíam a operação de engenhos, como por exemplo o moinho movido a água, e a realização de avanços tecnológicos que lhes permitisse economizar tempo para as suas atividades monásticas (Murphy, Liao e Welsch, 2006).

No início do século XVIII, aquando a Revolução Industrial, Richard Cantillon, um escritor e economista de origem irlandesa, utilizou pela primeira vez o termo francês *entreprendre* (Etemad, 2004 cit. por Monteiro, 2009). Antes disso, *entrepreneur* (termo inglês derivado do verbo francês *entreprendre*) tinha outro significado. De acordo com Guimarães (2002), até ao século XVIII a palavra *entrepreneur* era associada às pessoas que se comprometiam a conduzir expedições militares. Cantillon foi também o primeiro a providenciar uma visão clara sobre a função socioeconómica do empreendedor (Hébert e Link, 1988). A sua abordagem despoletou o estudo do comportamento humano por parte dos economistas, numa tentativa de alcançarem uma teoria consistente (Grebel, Pyka e Hanusch, 2003).

Nos anos vindouros, o empreendedorismo pré-histórico contribuiu para que os conhecimentos empíricos baseados nas capacidades constituíssem o instrumento fundamental para a correção de ineficiências e permitissem a oferta de soluções, produtos e serviços (Murphy, Liao e Welsch, 2006 cit. por Monteiro, 2009).

1.1.2 Teoria clássica

1.1.2.1 Enquadramento

A teoria clássica exaltou as vantagens do mercado livre, da especialização e da competição (Smith, 1776 cit. por Murphy, Liao e Welsch, 2006). Estabeleceu princípios que ajudaram a dividir e a caracterizar o trabalho produtivo e distributivo nas indústrias e introduziu conceitos económicos como o valor e a distribuição (Murphy, Liao e Welsch, 2006). Durante este período histórico, assistiu-se a uma proliferação do comércio externo e procedeu-se à medição de diferenciais na moeda, o que permitiu aos empresários reconhecer oportunidades arbitrárias e atuar em conformidade (Murphy, Liao e Welsch, 2006 cit. por Monteiro, 2009).

Neste contexto, a competição entre indústrias originou o aparecimento de novas discontinuidades na economia. Os estudiosos que compunham o movimento (por exemplo Quesnay, Baudeau e Turgot) desenvolveram várias teorias que descreviam a importância da incerteza e do risco. Se por um lado, alguns autores deram ênfase ao papel do empreendedor no mercado, considerando que as suas funções eram superiores às de um coordenador (Say, 1803; Murphy, Liao e Welsch, 2006 cit. por Monteiro, 2009); por outro, enunciaram os riscos da obtenção de materiais, da formação de trabalhadores e da descoberta de mercados (Murphy, Liao e Welsch, 2006). Foi no início do século XIX que, com o surgimento do conceito de retorno decrescente, se percebeu que as oportunidades não são vitalícias, ou seja, expiram com o tempo (Murphy, Liao e Welsch, 2006).

1.1.2.2 Contributos teóricos

1.1.2.2.1 Richard Cantillon

Richard Cantillon (cerca de 1680-1734), economista franco-irlandês, aborda o conceito de empreendedorismo e o papel do empreendedor no capítulo XVIII da sua obra “*Essai sur la Nature du Commerce en Général*” (1755). Segundo Praag (1999) e Wennekers e Thurik (1999) cit. por Monteiro (2009), Cantillon identifica três agentes no sistema económico: proprietários de terras (capitalistas), empreendedores (árbitros) e mercenários (trabalhadores assalariados). O economista descreve o empreendedorismo como uma função especial no sistema económico e dá como exemplo o agricultor

empreendedor que promete pagar ao proprietário de uma determinada quinta ou terreno, uma quantia monetária fixa, sem ter certeza do lucro que pode obter (Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009). Nesta época, o lucro é considerado a compensação para o agricultor (empreendedor) lidar com a mudança e a incerteza, e um incentivo para se preocupar com a redução de custos, recorrendo à aplicação de novas técnicas de produção (Peneder, 2006 cit. por Monteiro, 2009).

A análise de Cantillon (1755) permite compreender que (1) o empreendedor não é proprietário de recursos; (2) o lucro é uma compensação incerta e inconstante, dado que os custos são fixos e o retorno variável; e, por último, (3) o empreendedorismo requer visão. O empreendedor assume um papel preponderante na economia, sendo o responsável pelas trocas e circulação (Praag, 1999).

Na visão do autor, o mercado funciona como uma rede de autorregulação de arranjos de trocas recíprocas (Cantillon, 1755 cit. por Monteiro, 2009), onde o empreendedor é o árbitro que equilibra a oferta e a procura (Praag, 1999). A sua definição do conceito “empreendedor” é considerada a mais simples, mas talvez a mais abrangente alguma vez apresentada na história da teoria do empreendedorismo (Etemad, 2004; Hébert e Link, 2006).

1.1.2.2.2 Adam Smith

Em meados do século XVIII, alteram-se as condições de produção, relações sociais e formas de pensar (Landström, 2004). Essas mudanças têm influência no ambiente intelectual e académico. No campo da ciência económica, considera-se que a teoria económica “clássica” tem origem no estudo do filósofo e economista britânico Adam Smith (1723-1790), denominado “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (1776). Este trabalho canónico tornou-se extremamente importante para a teoria económica e nele, Smith estabelece as bases para a análise do funcionamento da economia de mercado (Landström, 2004).

O autor começa por explicar que as nações geram mais riqueza através de mudanças na divisão do trabalho (Smith, 1776). Os aperfeiçoamentos neste setor da economia levam a uma maior especialização, e a especialização leva a uma maior eficiência e riqueza. Smith (1776) refere que a eficiência pode surgir de três fontes: (1) o trabalhador torna-se

mais competente nas suas funções; (2) o trabalhador termina e inicia atividades num espaço de tempo mais reduzido, e (3) as máquinas otimizam o processo produtivo (Smith, 1776 cit. por Michael, 2007).

De acordo com o autor, o empreendedorismo pode ser definido como o estudo das ações humanas que levam a mudanças na divisão do trabalho. Afirma, por isso, que a divisão do trabalho é diretamente proporcional à extensão do mercado e esta, proporcional a dois outros fatores: densidade geográfica e transporte efetivo (Smith, 1776, p. 15). As grandes nações, áreas de mercado ou cidades suportam mais divisões no trabalho e, conseqüentemente, geram mais riqueza.

Embora Smith (1776) tenha identificado estes três caminhos de especialização, Young (1928 cit. por Michael, 2007) considera que a fonte com maior repercussão é, na maioria dos casos, a das máquinas. O processo de divisão do trabalho leva à desagregação de processos complexos em processos mais simples e que podem ser automatizados através de máquinas ou ferramentas. Além disso, se a extensão do mercado permitir, estas podem ser vendidas a outras pessoas, formando assim a base para novas empresas, indústrias e mercados (Young, 1928).

Apesar de Smith ter contribuído para sistematizar a relação entre empreendedorismo, geração de riqueza e o crescimento das empresas, indústrias e mercados, não foi capaz de distinguir entre o capitalista (fornecedor de bens) e o empreendedor (tomador de decisões). O capitalista assumiu por isso o papel principal, à semelhança do que foi feito por outros economistas clássicos (Landström, 2004).

1.1.2.2.3 Jean-Baptiste Say

Jean-Baptiste Say (1767-1832), economista francês, atribui ao empreendedor um papel central de coordenação da produção e distribuição, na sua obra “A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth”, publicada pela primeira vez em 1803 (Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009). Torna-se o primeiro economista a considerar o papel do empreendedor na gestão e a dar importância à capacidade do indivíduo na gestão dos recursos, com vista à realização de oportunidades não satisfeitas no mercado (Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009). O economista vê o empreendedor como um “corretor” que organiza e combina meios de produção com o

objetivo de produzir bens e defende que os esforços dos empreendedores não são aleatórios, isto é, dirigem-se à criação de bens e serviços que têm valor ou utilidade (Landström, 2004). Neste contexto, o empreendedor não é um mero coordenador dos meios de produção, mas sim o responsável pela ocupação de uma posição central na empresa e por realizar as atividades em nome próprio (assumir o risco).

Segundo Etemad (2004), o conceito de empresário proposto por Say estende a função do empreendedor de Cantillon. No entanto, há autores que não concordam com esta perspetiva, como é o caso de Peneder (2006 cit. por Monteiro, 2009) que afirma que esta definição reduz o campo de ação do empreendedor e restringe o trabalho de gestão à combinação dos fatores de produção.

Como já foi referido, os economistas que precedem Say, partilham a ideia de que uma situação de perda de um indivíduo beneficia outro (Praag, 1999). Com esta nova perspetiva de Say (1803), a economia do jogo de soma zero é rejeitada e o trabalho do empreendedor é valorizado. Segundo Praag (1999 cit. por Monteiro, 2009), surge pela primeira vez a ideia de criação de utilidade associada ao fornecimento de materiais existentes (capital e cunho) pela produção, designada “produção de riqueza” por Say. O economista apresenta assim três tipos de indústria que podem gerar valor: (1) a indústria agrícola, que se limita a colher os produtos da natureza; (2) a indústria transformadora, responsável por separar, misturar e modelar os produtos para adaptá-los às necessidades do consumidor; e (3) a indústria comercial, que os coloca à disposição. Nesta lista de operações, transversais às três indústrias, o empreendedor está encarregue da aplicação do conhecimento na criação de um produto para o consumidor (Say, 1803 cit. por Praag, 1999).

1.1.2.3 Considerações sobre a teoria clássica

A teoria clássica exaltou as vantagens do mercado livre, da especialização e da competição (Smith, 1776 cit. por Murphy, Liao e Welsch, 2006). Foi o resultado da Revolução Industrial britânica que ocorreu entre meados de 1700 e a década de 1830. O movimento clássico foi responsável por incluir na figura do empreendedor, os papéis de gestor e coordenador, no contexto de produção e distribuição de bens num mercado competitivo (Say, 1803). Os teóricos desta época articularam três modos de produção:

terra, capital e trabalho. Contudo, não conseguiram explicar o fenómeno do retorno decrescente, que só mais tarde foi enquadrado na conjectura da utilidade marginal (Murphy, Liao e Welsch, 2006 cit. por Monteiro, 2009). Com a evolução dos métodos de produção locais e da atividade empresarial, tornou-se muito difícil rastrear a escassez e a inimitabilidade resultantes da especialização (Murphy, Liao e Welsch, 2006). Estas barreiras levaram ao aparecimento de um outro movimento na história do empreendedorismo (Murphy, Liao e Welsch, 2006 cit. por Monteiro, 2009).

1.1.3 Teoria neoclássica

1.1.3.1 Enquadramento

Na década de 70 do século XIX, surgiu o conceito de utilidade marginal decrescente como uma forma de conceptualizar a atividade empresarial. Abriu-se caminho para interpretações mais subjetivas da atividade e passaram a descrever-se relações entre pessoas e não entre objetos (Menger, 1871). Como resultado, as circunstâncias sociopolíticas e culturais, em comparação com as económicas, tornaram-se cada vez mais importantes na explicação dos fenómenos e problemas do sistema de mercado. As explicações da atividade empreendedora incluíram uma consciência e compreensão únicas de tais circunstâncias; passou a ser considerada um mecanismo de mudança, à medida que transformava recursos em produtos e serviços imprevistos (Murphy, Liao e Welsch, 2006).

Se por um lado, no movimento clássico, o empreendedorismo foi interpretado como a transformação de recursos em produtos inesperados, com base numa combinação de ideias (Murphy, Liao e Welsch, 2006 cit. por Monteiro, 2009); por outro, no pensamento neoclássico, é conferida uma importância acrescida ao conceito, menos focado na acumulação de capitais e mais nas novas combinações de recursos existentes (Schumpeter, 1934 cit. por Monteiro, 2009). Isto significa que o empreendedor ajustava as decisões de alocação de recursos e outras atividades em função das mudanças no nível do sistema, como o aumento da oferta, a diminuição da procura e as condições de equilíbrio. A partir destas combinações, o empreendedorismo descrevia-se por via da

introdução de novos bens, modos de produção, mercados, fontes de matérias-primas ou estruturas organizacionais (Murphy, Liao e Welsch, 2006).

O empreendedorismo passou a incluir a inovação implementada conscientemente como impulso para criar, estabelecer e conquistar. Schumpeter (1942) descreveu este aspeto inovador como “destruição criativa”, na qual novos produtos destroem empresas ou modelos de negócios mais antigos. A desarmonia e desordem criadas por tal atividade podiam ser remediadas posteriormente por imitadores (outros atores do mercado), alcançando-se o equilíbrio do sistema.

O movimento neoclássico assumiu ainda que todos os agentes individuais tinham racionalidade perfeita e que os seus objetivos económicos estavam claramente definidos (Praag, 1999). As empresas escolhiam o conjunto de produtos que pretendiam produzir internamente e calculavam valores ótimos para todas as suas decisões, numa lógica de maximização de custos (Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009). Por sua vez, os consumidores, em função dos seus rendimentos, escolhiam os produtos que maximizassem os níveis de utilidade esperados. No equilíbrio havia um conjunto de preços no qual a procura igualava a oferta para cada produto no mercado. Os valores permaneciam inalterados até que existisse uma mudança exógena no ambiente económico. Caso se verificasse, os cálculos eram repetidos e definiam-se novos valores que permaneciam válidos até que ocorresse uma nova mudança (Wennekers e Thurik, 1999; Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009).

Os economistas deste tempo conseguiram responder positivamente aos desafios que os teóricos clássicos deixaram por resolver. O movimento neoclássico destacou o papel do empreendedor na condução dos mercados para o equilíbrio, tendo as teorias da utilidade marginal e do equilíbrio de Walras, sido os principais desenvolvimentos (Grebel, Pyka e Hanusch, 2003).

1.1.3.2 Contributos teóricos

1.1.3.2.1 Alfred Marshall

Alfred Marshall (1842-1924), economista inglês, reúne no seu trabalho de seminário “Principles of Economics”, publicado pela primeira vez em 1890, as teorias da

oferta e da procura, da utilidade marginal e dos custos de produção. Para Marshall (1920) cit. por Praag (1999), a tarefa do empresário na sociedade consiste no abastecimento de bens, com recurso a métodos inovadores que possibilitem o progresso. Marshall ilustra a importância das inovações da seguinte forma:

Those business men who have pioneered new paths have often conferred on society benefits out of all proportion to their own gains, even though they have died millionaires (Marshall, 1920, p. 598).

No entanto, as empresas que mais beneficiam a sociedade, podem não ser as que têm maior probabilidade de sobreviver no ambiente competitivo de Marshall, ou seja, a recompensa de cada empresário é proporcional aos benefícios diretos (privados) e não aos benefícios indiretos (sociais) que proporciona à sociedade (Marshall, 1920 cit. por Monteiro, 2009). Dentro da empresa, o empreendedor assume toda a responsabilidade e exerce total controlo (Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009).

De acordo com Marshall (1920), o empreendedor bem-sucedido deve procurar continuamente oportunidades (ou seja, inovações) que minimizem os custos de um determinado trabalho e deve possuir as seguintes capacidades: capacidade geral, capacidade especializada, inteligência e liderança natural (Marshall, 1920 cit. por Monteiro, 2009). Estas capacidades dependem de três fatores: contexto familiar, educação e capacidade inata (Marshall, 1920 cit. por Praag, 1999). Para além das características referidas, o empreendedor deve possuir capitais próprios que permitam o seu sucesso. O autor entende que os empreendedores que recorrem ao empréstimo estão em desvantagem em comparação com os que utilizam capitais próprios, uma vez que os resultados menos prósperos podem fazer com que os financiadores retirem os empréstimos concedidos (Marshall, 1920, cit. por Praag, 1999).

A respeito do empreendedorismo, Marshall considera que os filhos de empreendedores têm vantagens adicionais sobre outros quando começam um negócio. O filho de um empreendedor tem mais oportunidades de negócio porque ele experiencia de perto, na sua juventude, os fracassos e sucessos dos seus pais (Marshall, 1920 cit. por Praag, 1999). Por isso, os mais jovens constituem um grupo mais apto porque amam o

risco e são mais depressa atraídos pela possibilidade de um grande sucesso, do que impedidos pelo medo de um fracasso (Monteiro, 2009).

O retorno financeiro do empreendedorismo difere dos que existem noutros ramos de trabalho, como por exemplo no trabalho assalariado. São geralmente incertos e variáveis e constituem um rendimento compensatório às capacidades raras do empreendedor, para o cumprimento das suas tarefas (Marshall, 1920). Embora exista a possibilidade de obter ganhos elevados no mundo empresarial – o que se traduz num grande atrativo ao empreendedorismo e numa posição de elevada autoestima –, a dificuldade, a tensão no trabalho e a variabilidade nos ganhos podem ter um efeito dissuasor nos interessados (Marshall, 1920 cit. por Monteiro, 2009). Por este motivo, as capacidades requeridas para o sucesso empresarial limitam a oferta empreendedora e desencadeiam um elevado preço da oferta decorrente do diferencial entre oferta e procura (Marshall, 1920 cit. por Praag, 1999). De acordo com Marshall (1920 cit. por Monteiro, 2009), enquanto existirem oportunidades no mercado e os lucros líquidos da atividade empresarial superarem os ganhos do empreendedor na sua ocupação laboral, existirão novos empreendedores a entrar no comércio. Por outro lado, se existirem muitos empreendedores e poucas oportunidades, o princípio da sobrevivência do mais forte determinará quem sai e quem fica (Marshall, 1920).

1.1.3.2.2 Joseph Schumpeter

Joseph Schumpeter (1883-1950), economista de origem austríaca, ficou conhecido pela extensa produção científica no campo da teoria económica e do empreendedorismo (Praag, 1999). Na obra “Theory of Economic Development”, publicada pela primeira vez em 1911, Schumpeter tenta construir uma nova teoria económica em resposta aos ideais de equilíbrio desenvolvidos e defendidos por outros intelectuais, como por exemplo Leon Walras (1834-1910). Apesar do autor ser um grande admirador de Walras, considera a teoria do equilíbrio incompleta e contrapõe, dizendo haver uma “energia” dentro do sistema económico que origina desequilíbrios no mercado (Landström, 2004).

A abordagem schumpeteriana compreende uma discussão sobre a importância do capital, a origem do lucro e os ciclos económicos. Nela, Schumpeter considera um cenário estático e contrastante que apelida de “fluxo circular”, onde o empreendedor é a figura

central em busca de oportunidades e situações que originem mudanças (Praag, 1999). O empreendedor de Schumpeter não é conformista e usa todas as combinações de forma proativa, para responder a oportunidades não satisfeitas. Estas oportunidades, também conhecidas como “novas combinações”, são mais do que novos produtos ou técnicas para a produção de bens e serviços. Incluem, por exemplo, novas fontes de abastecimento de matérias-primas, a abertura a novos mercados e o estabelecimento de outras formas de organização na indústria (Praag, 1999).

Schumpeter rejeita o paradigma do empreendedorismo vigente na época, que entende o gestor como um capitalista e um portador de riscos e substitui-o por um alternativo que vê o empreendedor como o líder da empresa, um inovador e o principal motor do sistema económico (Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009). As funções económicas dos indivíduos empreendedores são inovar, liderar e decidir os objetivos da empresa (Praag, 1999). A criação inovadora do empreendedor é vista como a principal causa endógena de mudança (desenvolvimento) no sistema económico. As novas combinações empresariais destroem o equilíbrio da economia (no fluxo circular) e originam uma alteração na natureza da procura – preferências dos consumidores. Esta reestruturação deve-se, sobretudo, à destruição criativa realizada pelo empreendedor e implica mudanças e desequilíbrios permanentes (Schumpeter, 1934 cit. por Praag, 1999).

O economista decide também dividir o processo de desenvolvimento económico em três etapas sucessivas: a invenção, a inovação e a imitação. Se por um lado, a criação da oportunidade é vista por Schumpeter como um processo a cargo do inventor; por outro, o empreendedor é responsável por colocar as ideias em prática (Schumpeter, 1934). Enquanto não forem implementadas, as inovações são economicamente irrelevantes. Desencadear uma melhoria é uma tarefa diferente da invenção e, além disso, requer um conjunto diferente de aptidões (Schumpeter, 1934).

As inovações podem ser implementadas com capital próprio ou através de empréstimos e conferem ao empreendedor a obtenção temporária do poder de monopólio (Praag, 1999). Além disso, as inovações não são lineares no tempo. A eliminação de barreiras pelos empreendedores e os lucros associados à implementação das inovações estimulam outros indivíduos a seguirem os seus passos, a entrarem ou não no negócio (Landström, 2004). Se os ganhos forem superiores ao normal, os imitadores entram no

negócio e competem com o empresário inovador. Consequentemente, este deixa de ter a posição lucrativa inicial e o sistema regressa a um estado de equilíbrio (Praag, 1999).

Na obra de Schumpeter, é ainda mencionada a relutância do empreendedor face à novidade. Ao fazer algo novo e, desse modo, ao mostrar um comportamento divergente, surge uma oposição no ambiente social. O empreendedor deve "ser forte o suficiente para nadar contra a maré da sociedade em que ele vive" (Heertje, 1982, p. 86). Além disso, inovar requer alguns motivos psicológicos especiais. Os empreendedores não realizam as tarefas para satisfazer os seus próprios desejos de consumo. De acordo com Schumpeter (1934), as motivações por detrás deste comportamento devem ser alicerçadas no sonho e na vontade de atingir o sucesso, na procura da distinção social, na vontade de conquistar, de lutar, de provar a si próprio ser superior aos demais, de suceder pela procura do sucesso, pela alegria da criação, de conseguir realizar coisas, de gastar energia e de mudar pela satisfação na mudança (Praag, 1999, cit. por Monteiro, 2009).

Na visão do autor, o lucro do empreendedor é a chave para o crescimento económico (Schumpeter, 1934 cit. por Praag, 1999). Como foi referido, por ser o primeiro a introduzir uma "nova combinação", o empreendedor obtém o poder de monopólio temporário. Custos mais baixos podem-lhe conferir lucros maiores em relação aos seus concorrentes, que devem continuar a vender a preços que cubram as despesas mais altas. Também um produto superior pode permitir um preço acima do cobrado por outras empresas (Praag, 1999). A mesma ideia encaixa-se, claramente, em todas as formas de inovação bem-sucedida. No entanto, o lucro será sempre temporário no mecanismo de crescimento, a não ser que a inovação se repita. No mercado competitivo esta situação é recorrente, uma vez que os concorrentes enfrentam uma perda acumulada de participação de mercado ao ignorarem uma inovação. São, por isso, forçados a encontrar uma maneira de imitar a inovação ou propor um substituto eficaz. Ao fazerem-no, a vantagem diferencial do empreendedor termina (Praag, 1999).

Em suma, a atividade empresarial e os lucros auferidos não são duradouros (Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009). Deste modo, o empreendedor deve manter o espírito inovador e de liderança na prossecução dos seus sonhos, na vontade de atingir o sucesso e para continuar a ter o poder temporário de monopólio, impedindo assim que os imitadores utilizem as inovações no mercado. Na abordagem schumpeteriana, a busca

constante do lucro funciona como um poderoso motor para o crescimento e desenvolvimento da economia (Praag, 1999).

1.1.3.2.3 Frank Knight

Frank Knight (1885-1972), economista americano e escritor da filosofia social, contribuiu significativamente para a teoria do empreendedorismo, através da sua tese de doutoramento “Risk, Uncertainty and Profit”, publicada em 1921. Praag (1999 cit. por Monteiro (2009) afirma que Knight foi o primeiro a distinguir explicitamente os conceitos de risco e incerteza. A incerteza, ao contrário do risco, refere-se a uma situação na qual não é possível medir a probabilidade de um certo resultado (Emmett, 1999). Já o segundo – o risco – refere-se a uma situação em que a probabilidade de um certo resultado pode ser calculada. O trabalho do empreendedor consiste, portanto, em “lidar com a incerteza associada às mudanças nas necessidades dos consumidores e no poder de compra, enquanto todos os outros se devem dedicar ao sistema produtivo, recebendo para o efeito, uma remuneração fixa (Monteiro, 2009). Os empreendedores são decisores e exercitam a sua capacidade de julgar através da formação de estimativas e subsequente estimação dos seus valores. Estas decisões dizem muitas vezes respeito ao planeamento de onde, quando e que tipo de produtos se devem criar (Praag, 1999).

A redução da incerteza e as poupanças associadas constituem uma mais-valia para a sociedade. Por este motivo, é essencial seleccionar os indivíduos mais aptos para cada posição empresarial, capazes de criar valor adicional (Knight, 1921, cit. por Praag, 1999). Apesar de o empreendedorismo bem-sucedido pressupor a existência de capital, são igualmente necessárias ao empreendedor determinadas capacidades, como por exemplo um elevado grau de autoconfiança, o poder de julgar as suas capacidades pessoais com as de outros indivíduos, disposição para atuar em conformidade com a opinião pessoal, uma natureza aventureira, a capacidade de prever, a capacidade intelectual para tomar decisões ou ainda a sorte (Knight, 1921 cit. por Monteiro, 2009).

De acordo com Knight (1921 cit. por Praag, 1999), o empreendedor é considerado o responsável pelo progresso económico e pelas melhorias tecnológicas nas organizações. Quanto ao lucro resultante da atividade empreendedora, Knight (1921 cit. por Ripsas, 1998), afirma ser uma recompensa pela aceitação da incerteza. O rendimento do

empreendedor não se estabelece com base nos lucros, mas através da oferta de capacidade empreendedora na sociedade, sendo tanto maior quanto maior for a sua capacidade e sorte (Praag, 1999). Desta forma, Knight generaliza a teoria do empreendedorismo preconizada por Cantillon e acrescenta, por meio de uma análise minuciosa, as motivações e características necessárias ao indivíduo que se quer tornar um empreendedor de sucesso: ser um portador de incerteza bem-sucedido e um tomador de decisões crítico (Praag, 1999).

1.1.3.2.4 Peter Drucker

Peter Drucker (1909-2005), economista e filósofo de origem austríaca, é considerado o pai da gestão moderna e um dos principais pensadores nesta área. Na obra, “Innovation and Entrepreneurship”, publicada pela primeira vez em 1985, aborda os conceitos de empreendedor e empreendedorismo, recorrendo a observações pessoais sem qualquer base empírica. Segundo Drucker (1985), o empreendedor não é necessariamente aquele que causa a mudança, mas o único a explorar as oportunidades que por ela surgem: “the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity” (Dees e Haas, 1998).

O conceito de oportunidade pode ser encontrado em definições anteriores de empreendedorismo, como por exemplo na que é proposta por Kirzner (1973), segundo a qual o empreendedorismo corresponde a um estado de alerta para oportunidades de lucro. No entanto, a principal distinção que Drucker faz é estabelecer a oportunidade como um ponto central na definição de empreendedorismo. Para Drucker (1985) cit. por Dees e Haas (1998), o empreendedor vê sempre as oportunidades e não os obstáculos desenvolvidos pela mudança. Para ter sucesso, o empreendedor deve ser orientado e guiado pelo mercado (Drucker, 1985).

O autor oferece ainda uma definição para a inovação sistemática que, segundo ele, consiste na “the purposeful and organized search for changes, and in the systematic analysis of the opportunities such changes might offer” (Drucker, 1985, p. 35). Além disso, revela um conjunto de quatro áreas fundamentais em que o processo de gestão do empreendedorismo requer políticas e práticas claras para se tornar bem-sucedido, estando estas focadas na empresa como um empreendedor:

- A organização deve estar preparada para aceitar a inovação e preparada para ver a mudança como uma oportunidade e não como um obstáculo;
- É necessária a avaliação sistemática da empresa para validar as suas características empreendedoras e inovadoras;
- As práticas relacionadas com a gestão pessoal, gestão da estrutura organizacional e gestão das recompensas são necessárias para uma gestão empreendedora de sucesso;
- Existem ações específicas que não devem ser tomadas em quaisquer circunstâncias, a saber: misturar unidades de gestão e de empreendedorismo; ver a inovação apenas como diversificação; criar um empreendimento empresarial através da compra de empreendimentos empresariais mais pequenos (Drucker, 1985).

A teoria do empreendedorismo centrada no conceito de oportunidade representa mais ou menos o ponto de vista comum dos teóricos deste tempo. Howard Stevenson, por exemplo, é outro teórico do empreendedorismo que adere a esta visão. Na sua definição de empreendedorismo como “a busca de oportunidades sem considerar os recursos atualmente controlados” (Dees e Haas, 1998), reconhece a ideia de oportunidade como sendo basilar para o processo de empreendedorismo e acrescenta que a situação atual de uma empresa, com os seus recursos atuais, não representa um obstáculo para o empreendedor perseguir uma oportunidade. Este último argumento ajuda a diferenciar claramente um empreendedor de um gestor administrativo, estando este último focado nos recursos atuais da empresa (Drucker, 1985 cit. por Dees e Haas, 1998).

1.1.3.3 Considerações sobre a teoria neoclássica

No movimento neoclássico, o foco de interesse permanece vinculado à teoria dos preços e alocação dos recursos. Neste sentido, são apresentadas as seguintes premissas: (1) a empresa e o empreendedor assumem um papel extremamente limitado e uma conceptualização simples; (2) a empresa é vista como uma “caixa-negra”, que combina fatores de produção disponíveis no mercado para produzir produtos comercializáveis; (3) o mercado, embora apresente situações transitórias de desequilíbrio, tende a estabelecer condições de concorrência e informações perfeitas; (4) o tamanho da empresa é

considerado “ótimo” e equilibrado; (5) as possibilidades tecnológicas são normalmente representadas pela função de produção, que especifica a produção correspondente a cada combinação possível de fatores; (6) é assumida a racionalidade perfeita dos agentes económicos, diante de objetivos da empresa de maximização de lucros.

A teoria económica deixou o empreendedor em segundo plano, vendo-o apenas como um agente económico estático, passivo e redundante dentro da empresa (Grebel, Pyka e Hanusch, 2003). Foram esquecidas características deste indivíduo como a capacidade de vigilância, o carácter inovador, a assunção do risco, a iniciativa, o debate de novas ideias, a teimosia e persistência e a iniciativa (Wennekers e Thurik, 1999 cit. por Monteiro, 2009). A empresa gere-se a si própria e cabe à equipa de gestão calcular todas as variáveis, sem tomar iniciativa (Praag, 1999).

Apesar de terem agregado com sucesso as assunções do pensamento clássico numa unidade consistente, os teóricos neoclassicistas retiraram o empreendedor da teoria económica (Grebel, Pyka e Hanusch, 2003 cit. por Monteiro, 2009). A teoria falhou em explicar o empreendedorismo, consequência das suposições extremamente simplificadoras na economia neoclássica, em particular relacionadas com a concorrência perfeita e o equilíbrio estático do mercado (Montanye 2006). A estratégia empresarial a longo prazo era proibida pela teoria neoclássica da competição perfeita e do equilíbrio (Murphy, Liao e Welsch, 2006). O papel do empreendedor resumia-se, assim, à condução dos mercados para o equilíbrio através das suas atividades empreendedoras (Wennekers e Thurik, 1999, cit. por Monteiro, 2009).

1.1.4 Processo de Mercado Austríaco

1.1.4.1 Enquadramento

As perguntas que não foram solucionadas pelo movimento neoclássico levaram à criação de um novo movimento que ficou conhecido como o Processo de Mercado Austríaco (PMA). O PMA, modelo influenciado pelo economista Joseph Schumpeter (1934), concentrou-se na ação humana no contexto de uma economia do conhecimento. Schumpeter (1934) descreveu o empreendedorismo como um condutor de sistemas baseados no mercado. Por outras palavras, uma das funções mais importantes da empresa

é criar algo novo que resulte em processos que servem como impulsos para o movimento da economia de mercado.

Murphy, Liao e Welsch (2006) afirmam que o movimento oferecia uma realidade lógica e dinâmica. Os autores apontam para o facto de que o conhecimento é comunicado através de um sistema de mercado (por exemplo, via informações de preço), a inovação transparece, os empreendedores satisfazem as necessidades do mercado e ocorrem mudanças no nível do sistema. Se um empreendedor souber como criar bens e serviços ou conhecer uma maneira melhor de o fazer, os benefícios podem ser obtidos através desse conhecimento. Os empreendedores aplicam o conhecimento quando acreditam que obterão benefícios individuais.

O movimento neoclássico não explicou esta atividade; assumiu a concorrência perfeita, carregou suposições de sistemas fechados, rastreou dados factuais observáveis e inferiu princípios baseados em observação contínua e repetida (Murphy, Liao e Welsch, 2006 cit. por Monteiro, 2009). Por outro lado, no Processo de Mercado Austríaco, negou-se a suposição de que as circunstâncias são repetíveis e que levam aos mesmos resultados no sistema económico. Em vez disso, os empreendedores são incentivados a usar o conhecimento episódico (isto é, o conhecimento nunca visto e sem possibilidade de se repetir) para gerar valor (Praag, 1999).

Neste contexto, o PMA baseou-se em três ideias principais (Kirzner, 1973). A primeira foi o mercado de arbitragem, no qual as oportunidades emergem para determinados atores do mercado, enquanto outros negligenciam certas oportunidades ou realizam atividades consideradas “sub-ótimas”. A segunda foi o alerta para as oportunidades lucrativas, descobertas pelos empreendedores. A última, referida por Say (1803) e Schumpeter (1934), diz respeito aos conceitos distintos de propriedade e empreendedorismo, ou seja, o empreendedorismo não exige a propriedade dos recursos, uma ideia que atesta a teoria da incerteza e do risco (Knight, 1921). Estas assunções mostram que cada oportunidade é única e, portanto, a atividade anterior não pode ser usada para prever desfechos de forma confiável.

1.1.4.2 Contributos teóricos

1.1.4.2.1 Carl Menger

Carl Menger (1840-1921) é frequentemente considerado o fundador ideológico da chamada tradição austríaca do pensamento económico. A sua contribuição para a economia clássica realizou-se principalmente ao nível metodológico. Na obra pioneira, “Grundsdtze der Volkswirtschaftlehre” (1871), Menger introduziu a visão subjetivista da economia. Foi o proponente do subjetivismo metodológico, no qual os fenómenos económicos não são percebidos como relações entre objetos, mas entre pessoas (Landström, 2004). Ao contrário do que acontece nas ciências naturais, a economia não pode desconsiderar as perceções, desejos e visões das pessoas que se estudam. Dentro da sociedade e da economia, os atores devem ser encarados como indivíduos, não como um grupo ou classe social. As mudanças económicas não ocorrem no vácuo, mas são criadas pela consciência dos indivíduos e a compreensão de determinada situação. Isto significa que o empreendedor pode ser considerado um “agente de mudança”, que transforma recursos em produtos e serviços úteis (Landström, 2004).

1.1.4.2.2 Israel Kirzner

Dentro da tradição austríaca, Israel Kirzner, nascido em 1930, destacou-se pela obra “Competition and Entrepreneurship”, publicada pela primeira vez em 1973. Neste livro, baseia-se em Mises e nos processos de mercado para desenvolver as suas ideias sobre empreendedorismo (Grebel, Pyka e Hanusch, 2003). De acordo com Kirzner (1973) cit. por Praag (1999), o empreendedor ocupa uma posição chave dentro do processo de mercado. Contrariamente ao que é mencionado nas teorias contemporâneas do preço que negligenciam a ação do empreendedor, é fundamental que este esteja alerta para identificar e lidar com oportunidades de lucro, ou seja, o empreendedor deve descobrir oportunidades que ajudem a restabelecer o equilíbrio no mercado (Praag, 1999 cit. por Monteiro, 2009). A exploração destas oportunidades, a captação dos lucros associados à inovação, à mudança ou criação requerem capacidades adicionais como a criatividade ou a liderança (Praag, 1999). O empreendedor de Kirzner (1973) é portador da incerteza e deve assumir riscos.

No entanto, os empreendedores cometem erros na avaliação das oportunidades de lucro ou negligenciam-nas, o que impossibilita o alcance da posição de equilíbrio nos processos de mercado (Praag, 1999). Estes erros ou descuidos conduzem ao aparecimento de novas oportunidades lucrativas que se repetem sucessivamente. Do ponto de vista de Kirzner (1973) cit. por Monteiro (2009), o processo de mercado é constituído pela sequência sistemática de erros na descoberta e avaliação das oportunidades lucrativas e mantém-se estável no contexto de mudança da oferta e da procura.

No processo de mercado – que é para os empreendedores simultaneamente um processo competitivo –, a aprendizagem é um aspeto fulcral na condução dos preços de mercado em situações de desequilíbrio, rumo ao equilíbrio (Praag, 1999). O empreendedor atua como um intermediário e torna possível o lucro. Desta forma, Kirzner (1973) considera o empreendedor uma pessoa que está alerta das imperfeições no mercado por meio das informações existentes sobre as necessidades e recursos dos diferentes atores.

1.1.4.3 Considerações sobre o Processo de Mercado Austríaco

O modelo PMA não está isento de críticas. A primeira crítica apontada pelos investigadores, é que os sistemas de mercado não são totalmente competitivos, mas podem envolver a cooperação antagónica. A segunda é que os monopólios de recursos podem prejudicar a concorrência e o empreendedorismo. A terceira é que a fraude, a fuga aos impostos e o controlo institucional também contribuem para a atividade do sistema de mercado. A quarta é que empresas privadas e públicas são diferentes, mas ambas podem ser empreendedoras e, por último, o empreendedorismo pode ocorrer em situações sociais não mercantis sem concorrência (Murphy, Liao e Welsch, 2006). Os estudos empíricos realizados por Carree e Thurik (2003) rejeitaram o argumento schumpeteriano de que as economias de escala são necessárias para a inovação. As críticas à PMA deram impulso a explicações recentes nas áreas da Psicologia, Sociologia, Antropologia e Gestão.

1.1.5 Uma sistematização

No decorrer da história da teoria do empreendedorismo, o empreendedor desempenhou vários papéis, de acordo com as perspectivas dos investigadores em empreendedorismo. Hébert e Link (1989) cit. por Ripsas (1998) e Wennekers e Thurik (1999) apresentaram uma revisão aos diferentes papéis do indivíduo empreendedor, nos últimos 200 anos. A partir dos principais contributos teóricos, Hébert e Link (1989) cit. por Monteiro (2009) identificaram 13 funções principais do empreendedor, que podem ser divididas em abordagens estáticas ou dinâmicas (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Funções desempenhadas pelo empreendedor na literatura económica

(1)	O empreendedor é a pessoa que assume o risco associado à incerteza (Exemplos: Cantillon, Thünen, Mill, Hawley, Knight, Mises, Cole, Shackle)
(2)	O empreendedor é a pessoa que fornece capital financeiro (Exemplos: Smith, Turgot, Bohm-Bawerk, Pigou, Mises)
(3)	O empreendedor é o inovador (Exemplos: Baudeau, Bentham, Thünen, Schmoller, Sombart, Weber, Schumpeter)
(4)	O empreendedor é o decisor (Exemplos: Cantillon, Menger, Marshall, Wieser, Amasa Walker, Keynes, Mises, Shackle, Cole, Schultz)
(5)	O empreendedor é um líder industrial (Exemplos: Say, Saint-Simon, Amasa Walker, Francis Walker, Marshall, Wieser, Sombart, Weber, Schumpeter)
(6)	O empreendedor é o gestor ou o superintendente (Exemplos: Say, Mill, Marshall, Menger)
(7)	O empreendedor é o organizador e o coordenador dos recursos económicos (Exemplos: Say, Walras, Wieser, Schmoller, Sombart, Weber, Clark, Davenport, Schumpeter, Coase)
(8)	O empreendedor é o proprietário da empresa (Exemplos: Quesnay, Wieser, Pigou, Hawley)
(9)	O empreendedor é um empregado dos fatores de produção (Exemplos: Amasa Walker, Francis Walker, Wiser, Keynes)
(10)	O empreendedor é um contratante (Exemplo: Bentham)
(11)	O empreendedor é um árbitro (Exemplos: Cantillon, Walras, Kirzner)
(12)	O empreendedor é um alocador de recursos entre usos alternativos (Exemplos: Cantillon, Kirzner, Schultz)

Fonte: Hébert e Link (1989, p. 31) cit. por Ripsas (1998), Wennekers e Thurik, (1999) e Monteiro (2009)

Além de apresentarem de forma sucinta, uma perspectiva alargada das diferentes visões do conceito de empreendedor na história económica, Wennekers e Thurik (1999) estabeleceram a ligação entre empreendedorismo e crescimento económico, conforme se pode visualizar nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2 — Perspetivas históricas dos economistas sobre o empreendedorismo e o crescimento económico

Itens da estrutura	Variáveis relevantes	Disciplinas relevantes	Foco de observação
Condições			
Empreendedorismo	- Traços (vigilância, perceção) - Papéis do empreendedor	- Psicologia - Economia	- Indivíduos - Indivíduos
Ligações intermédias	- Novidades através de <i>start-ups</i> e inovação - Mercados e competição - Equilíbrio vs. Desequilíbrio	- Economia industrial - Economia industrial - Economia	- Empresas - Empresas e indústrias - Níveis agregados
Crescimento económico	- Apenas ligações indiretas		

Fonte: Wennekers e Thurik (1999)

Tabela 3 — Aspectos relevantes da história económica

Itens da estrutura	Variáveis	Disciplinas relevantes	Foco de observação
Condições	- Cultura (mente aberta, assunção do risco, orientação de longo prazo, etc.) - Instituições (incentivos, regras da concorrência)	- Psicologia social, antropologia e sociologia - Legislação e economia	- Grupos e sociedades - Quadro macro a influenciar o comportamento micro
Empreendedorismo	- Ameaças e comportamento	- Psicologia e economia de gestão	- Pessoas individuais
Ligações intermédias	- Conquista de novos mercados - Invenção e inovação - Formação de novos negócios - Concorrência	- Economia industrial	- Empresas e indústrias
Crescimento económico	- Ascensão e declínio das nações	- Economia	- Economia nacional

Fonte: Wennekers e Thurik (1999)

Praag (1999) também contribuiu para a sistematização dos determinantes do empreendedorismo bem-sucedido, ao incluir numa tabela, as ideias apresentadas pelos principais autores (Tabela 4).

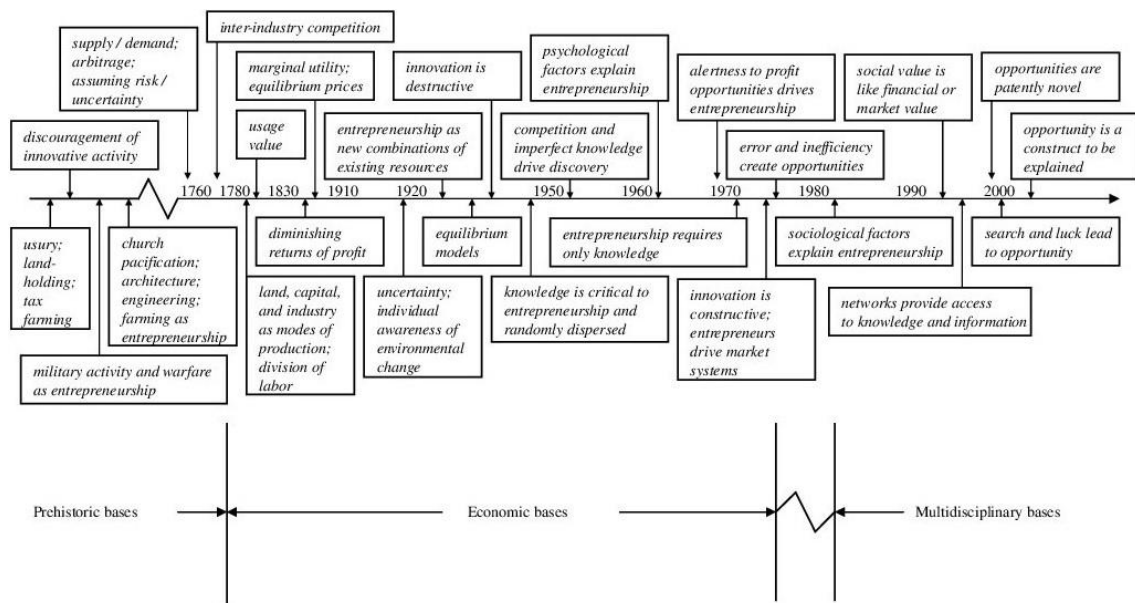
Tabela 4 – Determinantes do empreendedorismo bem-sucedido introduzidas pelos autores clássicos

Autores	Começo como empresário	Sucesso como empresário	Começo e transformação num empresário de sucesso
Cantillon			Vigilância e capacidade de previsão Portador de riscos
Say	Reputação suficiente para obter capital	Capacidade de julgamento, perseverança, conhecimento do mundo, dos negócios e da ocupação	Portador de riscos
Marshall	Jovens amantes de riscos	Inteligência, capacidade geral (dependente do contexto familiar e educação) Conhecimento do mercado Portador de riscos Liderança Capital próprio	Boa sorte Pai empresário
Schumpeter	Disponibilidade para começar (maior se existirem menos alternativas para a distinção social, mais ambição, energia e criatividade)		Liderança
Knight	Capacidade para obter capital Disponibilidade/motivação	Capacidade para lidar com a incerteza; autoconfiança, capacidade de previsão, capacidade intelectual	Boa sorte
Kirzner	Vigilância	Criatividade e liderança para explorar as oportunidades de lucro	

Fonte: Praag (1999) cit. por Monteiro (2009)

Murphy, Liao e Welsch (2006) cit. por Monteiro (2009) apresentaram uma breve interpretação da evolução histórica das teorias do empreendedorismo, na qual defenderam que a história do empreendedorismo foi sendo construída ao longo do tempo, como consequência do desenvolvimento dos conceitos e do conhecimento em geral (ver Figura 1). Estes elementos conceptuais, refletem orientações gerais ou paradigmas, primeiramente de ordem pré-histórica, seguida de ordem económica e, por último, de ordem multidisciplinar (Murphy, Liao e Welsch, 2006 cit. por Monteiro, 2009).

Figura 1 – História conceptual do pensamento empreendedor



Fonte: Murphy, Liao e Welsch (2006)

Conforme foi possível depreender dos subcapítulos anteriores, o fenómeno do empreendedorismo, processo pelo qual novas empresas são criadas, tem captado a atenção de inúmeras pessoas e sido alvo de inúmeros debates, nos domínios público e académico (Lee e Venkataraman, 2006; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997 cit. por Monteiro, 2009).

Este é um tema que deu origem a várias teorias e abordagens, sendo estudado principalmente nos campos das Ciências Sociais e Empresariais, com propósitos muito distintos. Além de ser considerado um assunto de natureza complexa, interdisciplinar e/ou multidisciplinar e de ter recebido inúmeros contributos de diferentes autores, o campo de investigação encontra-se ainda numa fase muito embrionária (Gartner, 1985; Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997 cit. por Monteiro, 2009).

Hébert e Link (1989) cit. por Wennekers e Thurik (1999) propõem a seguinte definição para o empreendedor e as funções que este desempenha: ““the entrepreneur is someone who specializes in taking responsibility for and making judgmental decisions that affect the location, form, and the use of goods, resources, or institutions”. Embora existam divergências em relação ao tema, parece consensual que o empreendedorismo

como campo de investigação seja “recente e multidimensional, alicerçado em diferentes disciplinas e marcado na sua abordagem por vários referenciais políticos e económicos” (Gedeon, 2010 cit. por Graça, 2015).

As teorias e os métodos utilizados para estudar o empreendedorismo variam consoante o domínio de investigação em que o investigador se insere e o seu propósito. Segundo Monteiro (2009), a natureza da análise, mais ou menos abrangente (ao nível do indivíduo, da empresa, da indústria ou da sociedade), influencia o próprio conceito de empreendedorismo e o grau de importância que tem enquanto variável dependente ou independente. Contudo, Praag (1999, p. 334) refere que o conhecimento científico existente sobre empreendedorismo é atualmente válido e aplicável, principalmente o que foi produzido pelos autores Say, Marshall e Knight.

1.2 O Ecossistema Empreendedor

1.2.1 Da biologia ao empreendedorismo

Nos últimos anos, os campos de estudo do empreendedorismo, da geografia económica, da economia urbana e da economia do empreendedorismo têm-se aproximado uns dos outros através da investigação efetuada no contexto do empreendedorismo (Ucbasaran, Westhead e Wright, 2001; Welter, 2011; Zahra, Wright e Abdelgawad, 2014; Autio, Kenney, Mustar, Siegel e Wright, 2014), do reconhecimento crescente de que nem todos os tipos de empreendedorismo são igualmente importantes para o crescimento económico (Henrekson e Sanandaji, 2014; Stam, Hartog, Van Stel e Thurik, 2011; Wong, Ho e Autio, 2005 cit. por Stam e Spigel, 2016) e do interesse no ator empreendedor que se move nas áreas urbanas e regionais (Acs e Armington, 2004; Feldman, 2001; Glaeser, Rosenthal e Strange, 2010 cit. por Stam e Spigel, 2016). Estes desenvolvimentos culminaram numa abordagem emergente ao ecossistema empreendedor (EE) que se foca explicitamente na influência que os contextos urbanos e regionais têm no empreendedorismo (Stam e Spigel, 2016).

O conceito de ecossistema empreendedor ganhou popularidade nos últimos anos devido à contribuição de alguns autores neste campo, nomeadamente Feld (2012) com o livro “Startup Communities” e Isenberg (2010) com o seu trabalho denominado “How to

Start an Entrepreneurial Revolution”, publicado no *Harvard Business Review*. Estes trabalhos contribuíram para a ideia de que a comunidade e a cultura têm impacto significativo no processo de empreendedorismo. Contudo, este conceito ainda não é amplamente difundido entre os investigadores e em meio empresarial (Stam e Spiegel, 2016). À semelhança do que acontece no ecossistema ecológico⁹, o ecossistema empreendedor rege-se por hierarquias e situações de conflito e de solidariedade, onde existem competições e ajustes permanentes (Morin, 1973 cit. por Graça, 2015). Na abordagem ao ecossistema empreendedor, o empreendedorismo tem lugar numa comunidade de atores interdependentes (Stam e Spiegel, 2016). A literatura sobre ecossistemas empreendedores concentra-se no papel que o contexto (social) desempenha na permissão ou restrição do empreendedorismo e, por este motivo, pode-se relacionar com outros “sistemas de empreendedorismo” ou abordagens sistémicas de empreendedorismo. Embora, na literatura sobre gestão, alguns autores como Moore (1993) e Iansiti e Levien (2004) tenham circunscrito o uso do termo “ecossistema” para descrever a organização de uma única indústria ou cadeia de valor, os ecossistemas empreendedores representam uma perspetiva inerentemente geográfica. Isto quer dizer que os focos de análise nos ecossistemas empreendedores são eminentemente as culturas, instituições e redes que se desenvolvem numa região ao longo do tempo (Graça, 2015).

De acordo com Stam e Spiegel (2016), o ecossistema empreendedor é constituído por “um conjunto interdependente de atores e fatores coordenados de forma a possibilitar o empreendedorismo produtivo¹⁰ dentro de um determinado território”. Os empreendedores ambiciosos são indivíduos que exploram as oportunidades para descobrir e avaliar novos bens e serviços e explorá-los no sentido de agregar o máximo valor possível. Atribuem importância ao desempenho e sucesso dos empreendimentos, assim como procuram a sua rápida expansão (Stam *et al.*, 2012). Na prática, estes empreendedores ambiciosos são mais propensos a obter um crescimento substancial da empresa ou inovação do que o comum empreendedor.

⁹ Comunidade biótica associada meio físico, num lugar específico, com componentes complexos, interagindo entre si, sob uma hierarquia, sem condicionantes de dimensão e de número, em que os seus diferentes elementos variam no seu tipo, estrutura e função dentro do próprio sistema, sendo o seu todo diferente da soma das partes (Pickett e Cadenasso, 2002 cit. por Graça, 2015).

¹⁰ Segundo Baumol (1993), o empreendedorismo pode ser produtivo, improdutivo ou destrutivo e caracteriza-se por “qualquer atividade empreendedora que contribua direta ou indiretamente para o output líquido da economia ou para a produção de outputs adicionais (Baumol, 1993, p. 30).

A atividade empreendedora como *output* do ecossistema empreendedor, é considerada o processo pelo qual os indivíduos criam oportunidades de inovação. Esta inovação, leva a um novo valor na sociedade e, portanto, é o resultado de um ecossistema empreendedor, enquanto a atividade empreendedora funciona como um *output* intermédio do sistema. A atividade empreendedora manifesta-se de muitas formas, seja através de *start-ups* inovadoras, *start-ups* de rápido crescimento ou funcionários empreendedores (Stam, 2014). Estes últimos, são de extrema importância para a criação de valor em países desenvolvidos, tal como se verifica na Europa (Bosma, Wennekers e Amorós, 2012; Stam, 2013; Bosma, Stam e Wennekers, 2014 cit. por Stam e Spigel, 2016).

As ideias fundamentais por detrás dos ecossistemas empreendedores desenvolvem-se entre 1980 e 1990, altura em que se privilegia uma perspetiva mais ampla para o empreendedorismo, incorporando-se o papel das forças sociais, culturais e económicas, em detrimento da investigação individualista, baseada na personalidade (Dodd e Anderson, 2007 cit. por Stam e Spigel, 2016). Estas ideias fazem parte de um movimento mais amplo que se afasta da conceção schumpeteriana do empreendedor como um “economista super-herói” para se apoiar numa visão mais subtil do empreendedorismo como processo social embutido em contextos mais amplos (Nijkamp, 2003; Steyaert e Katz, 2004 cit. por Stam e Spigel, 2016). O empreendedorismo é visto como um processo que vai desde a capacidade e disposição que os jovens empreendedores têm para iniciar um negócio até à sua capacidade de encontrar capital de risco e, eventualmente, estudar uma eventual saída da empresa. Alguns teóricos, como por exemplo Pennings (1982), Dubini (1989), Van de Ven (1993) e Bahrami e Evans (1995) desenvolveram o conceito de “ambiente empreendedor” (ou ecossistema empreendedor) com o objetivo de explicarem a influência da economia regional e dos fatores sociais no processo empreendedor. A abordagem ao ecossistema empreendedor – decorrente de movimentos anteriores que veem o empreendedor como principal responsável pela criação de valor – , situa o fenómeno empreendedor num campo mais vasto que incorpora as dimensões temporal, espacial, social, organizacional e de mercado do contexto (Zahra, 2007; Zahra *et al.*, 2014). Se por um lado, na última década, os investigadores em empreendedorismo tornaram-se mais sensíveis a contextos como a localização, por outro, o contexto é dado

como certo ou a sua influência é desvalorizada (Welter, 2011, pp. 173-174). Isto significa que muitos investigadores optaram por, em trabalhos prévios sobre empreendedorismo, tentar eliminar o papel do contexto para produzir modelos gerais da atividade empreendedora, quando o contexto deveria ser o foco específico da investigação. Um contexto como a localização não deve ser tratado como uma simples variável; é preciso efetuar um mapeamento profundo às estruturas e processos culturais, sociais, políticos e económicos associados a um lugar e que influenciam todos os aspetos da jornada empreendedora.

Apesar de a investigação sobre ecossistemas empreendedores se encontrar ainda numa fase embrionária, já existem vários estudos empíricos que mostram a importância de um EE no potenciamento do empreendedorismo e subsequente criação de valor ao nível regional (Fritsch, 2013; Tsvetkova, 2015 cit. por Stam e Spigel, 2016).

1.2.2 Conceções antecessoras do Ecossistema Empreendedor

A abordagem do Ecossistema Empreendedor partilha com outros conceitos estabelecidos – como por exemplo os distritos industriais, os *clusters* e os sistemas de inovação –, o foco no ambiente de negócios externo. Existem forças além das fronteiras de uma organização, mas dentro de uma região que podem contribuir para a competitividade global de uma empresa (ver Tabela 5). Na abordagem marshalliana ao distrito industrial, a descentralização industrial num dado território, é vista como um processo onde se privilegiam a iniciativa local e a interação entre as empresas e entre estas e as instituições locais, com vista ao sucesso nos mercados internacionais (Marshall, 1920; Becattini, 1990 cit. por Stam e Spigel, 2016). Por sua vez, a abordagem ao *cluster* é focada nos “grupos, geograficamente próximos, de empresas interrelacionadas e instituições associadas numa determinada área, ligados por tecnologias e competências comuns e complementares” (Porter, 1998, p. 197). Por último, os sistemas regionais de inovação (SRI) referem-se às redes ou instituições que ligam centros de produção de conhecimento, como universidades, numa determinada região. Estas ligações permitem que o conhecimento circule entre as diferentes organizações, no sentido de potenciar a capacidade geral de inovação na região (Cooke *et al.*, 1997).

Contrariamente às abordagens ao distrito industrial, ao *cluster* e aos sistemas de inovação, a abordagem ao ecossistema empreendedor tem como foco de análise o empreendedor, ao invés da empresa. A abordagem do ecossistema empreendedor começa assim com o indivíduo empreendedor em vez da empresa, mas também enfatiza o papel do contexto social e económico em torno do processo empreendedor. Grande parte dos estudos realizados aos *clusters* focam-se nas empresas, nas indústrias e respetivas dinâmicas (Frenken, Cefis e Stam, 2015). Por sua vez, a literatura existente sobre os ecossistemas empreendedores analisa o empreendedor e a *start-up*. Isto não significa que as estruturas de análise dos distritos industriais, dos *clusters* e dos sistemas de inovação não abordem o indivíduo empreendedor, mas sim o papel que este desempenha, juntamente com a *start-up*, em sistemas de criação de valor e inovação maiores. Como resultado, estas abordagens consideram frequentemente as *start-ups* como versões menores de empresas maiores e internacionalizadas, em vez de as ter como entidades organizacionais únicas com diferentes capacidades e recursos (Stam e Spiegel, 2016).

Tabela 5 – Comparação teórica entre distrito industrial, *cluster* e sistema de inovação

	Atores chave	Conceitos chave	Input na abordagem focada no EE	Principais resultados	Principais referências	Principais referências ao empreendedorismo
Distrito industrial marshalliano	PME's	Aglomerações produtivas, bens e serviços especializados; <i>spillovers</i> de conhecimento; competição de mercado	Talento; serviços intermediários; conhecimento	Crescimento económico regional (produtividade)	Marshall, 1920; Krugman, 1991; Markusen, 1996	-
Distrito industrial italiano	PME's; governo local	Especialização flexível; cooperação entre empresas; confiança (imersão social)	Redes de relação entre empreendedores e empresas	Crescimento económico regional (emprego)	Piore e Sabel, 1984; Becattini, 1990; Harrison, 1992	Johannisson et al., 1994; Malecki, 1997; Lazerson e Lorenzoni, 1999
<i>Cluster</i>	Empresas inovadoras	Fatores de produção; condições da procura; indústrias relacionadas e de suporte; estratégia; estrutura e rivalidade empresariais	Talento, fundos, conhecimento, estrutura física; procura; serviços de apoio intermediários...	Competitividade nacional/regional (produtividade em determinadas indústrias)	Porter, 1990, 1998	Rocha, 2004; Rocha e Sternberg, 2005; Delgado et al., 2010
Sistema de Inovação	Empresas inovadoras; governo nacional	Redes de relação; aprendizagem interorganizacional; sistema	Conhecimento, fundos, instituições formais, procura	Inovação	Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Braczyk et al., 1998	Sternberg, 2007; Ylinenpää, 2009

Fonte: Stam e Spiegel (2016)

1.2.3 Modelos de EE's

O conceito de ecossistema empreendedor é um conceito recente e não existe ainda consenso sobre a sua definição. De acordo com Suresh e Ramraj (2012) cit. por Carvalho (2016), o termo “ecossistema empreendedor” foi usado por vários investigadores (Cohen, 2006; Bernardez, 2009) para descrever as condições nas quais os indivíduos, as empresas e a sociedade se juntam para gerar desenvolvimento económico e prosperidade. Suresh e Ramraj (2012) cit. por Graça (2015) propõem vários eixos para um EE (ver Tabela 6) que

variam conforme os interesses e expectativas dos *stakeholders* e, deste modo, levam a uma visão holística para o sucesso ou falhanço do empreendedor.

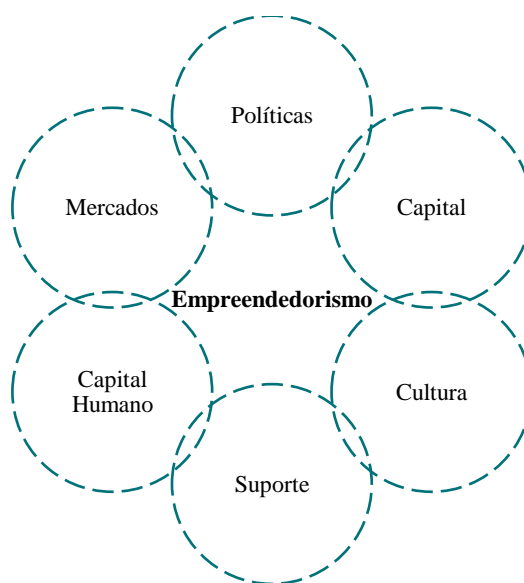
Tabela 6 – Caracterização dos eixos do EE de Suresh e Ramraj

Eixos	Área
Moral	Papel dos familiares, amigos e sociedade
Financeiro	Bancos, capital de risco, <i>business angels</i> , amigos, parentes, mercado de capitais, fornecedores
Redes	Associação de empresas
Governo	Instituições governamentais de apoio, incentivos, infraestruturas, legislação e políticas
Tecnologia	Transferência, <i>spillovers</i> , talento idiossincrásico, educação
Mercado	Oportunidades, clientes, exposições, feiras
Social	Recompensas, mérito, tolerância para com o falhanço, respeito, reconhecimento
Ambiente	Recursos e clima

Fonte: Suresh e Ramraj (2012)

Por sua vez, Isenberg (2010; 2011) também formula um modelo de EE que pressupõe uma visão holística de vários elementos consolidados em seis domínios e que interagem num determinado contexto e lugar, de modo complexo e único, numa combinação singular de (1) políticas, (2) capital, (3) cultura, (4) suporte aos empreendedores, (5) capital humano e (6) mercados (ver Figura 2 e Tabela 7).

Figura 2 – Domínios do EE de Isenberg



Fonte: Isenberg (2010)

Tabela 7 – Caracterização dos domínios do EE de Isenberg

Domínios	Características	Especificação
Mercados	Clientes Pioneiro	Clientes de teste; especialistas; clientes de referência; ajustamentos de início ao produto/serviço; canais de distribuição
	Redes	Empreendedores; diáspora; empresas
Capital humano	Força de trabalho	Competências chave e a reforçar; empreendedores em série; negócios de família
	Educação	Níveis de educação; formações específicas
Suporte	Infraestruturas	Comunicações; transportes; logística; zonas industriais e tecnológicas
	Apoio técnico	Jurídico; financeiro; bancos de investimento; aconselhamento; etc.
Cultura	Normas sociais	Risco; tolerância ao fracasso; capacidade de criar; experimentar e inovar; reforço do estatuto social do empreendedor; criação de bem-estar; ambição; perseverança; persistência
	Histórias de sucesso	Visibilidade para o sucesso; reputação; bem-estar para os empreendedores iniciais
Capital financeiro	Informal, público, privado	Microcrédito; subvenções, <i>business angels</i> , capital semente, capital de risco, privados, mercados de capital, fundos de dívida; amigos; família
Políticas	Lideranças e governo	Apoios, I&D, legislação, procedimentos ágeis e favoráveis ao sucesso empresarial

Fonte: Isenberg (2010)

1.2.4 Características distintivas de um EE

A abordagem focada no ecossistema empreendedor restringe, muitas vezes, o empreendedorismo a empresas de rápido crescimento, afirmando-se que esses empreendimentos são a principal fonte de emprego, inovação e crescimento económico (Foster *et al.*, 2013; Mason e Brown, 2014). No entanto, estudos empíricos mostram que esta noção é muito restrita. Baumol (1990), por exemplo, declara que as *start-ups* inovadoras e/ou os colaboradores empreendedores também podem ser formas do que ele intitula “empreendedorismo produtivo” e que induzem crescimento económico. A importância das *start-ups* é também mencionada por Mason e Brown (2013), uma vez que são o canal para as empresas se tornarem futuras empresas de rápido crescimento. Um estudo empírico realizado por Motoyama (2014) nos Estados Unidos evidencia a

importância das *start-ups* ao revelar que os estados com taxas de *start-ups* superiores, são os que tendem a criar empresas com maior crescimento.

Neste sentido, Mason e Brown (2013) cit. por Graça (2015) consideram que o empreendedorismo apresenta uma dimensão social e comunitária que não se deve circunscrever, mas sim alargar a outros conceitos, como por exemplo, atores e comunidade, cultura e espírito empreendedor, capital social, *network*, *stakeholders* e governança. Na Tabela 8, evidenciam-se as principais características dos EE's e que podem contribuir para a distinção entre si.

Tabela 8 – Características distintivas de um EE

Gerais	Específicas
Especificidade local	Atratividade (aeroporto, universidade, etc.)
	Local apazível para viver
	Conhecimento intensivo (capital humano graduado: licenciados, etc.)
	Tradição industrial
	Negócios de dimensão com gestão sediada no local
	Empresas de sucesso que sirvam de réplica e cujos fundadores sejam mentores de outras empresas, empreendedores em série
Reciclagem empreendedora (papel de empreendedores de sucesso)	Empreendedores de sucesso que atuam em benefício do EE
	Tornam-se empreendedores em série e desenvolvem <i>mentoring</i>
	Reinvestem a riqueza ganha noutras empresas e atuam como fonte de financiamento
	Reciclagem com base no mérito e no êxito
Circulação de conhecimento/cultura/redes	Circulação de conhecimento através de pessoas que funcionam como nós na rede empreendedora
	Cultura de partilha de saber e experiência
	Atitude de absorção útil do falhanço empreendedor
	Fluxos no mercado de trabalho com transferência de conhecimento
Financiamento	Ligação a canais de comunicação e a fontes de financiamento como <i>business angels</i> e capital de risco
Universidade	Ir mais além na investigação e de <i>spin-out</i> 's, fomentar os negócios iniciados por alunos na própria comunidade
Serviços de suporte	Marketing, contabilidade, gestão, recrutamento de pessoal, consultoria, etc.

Fonte: Mason e Brown (2013)

1.2.5 Atores e comunidade

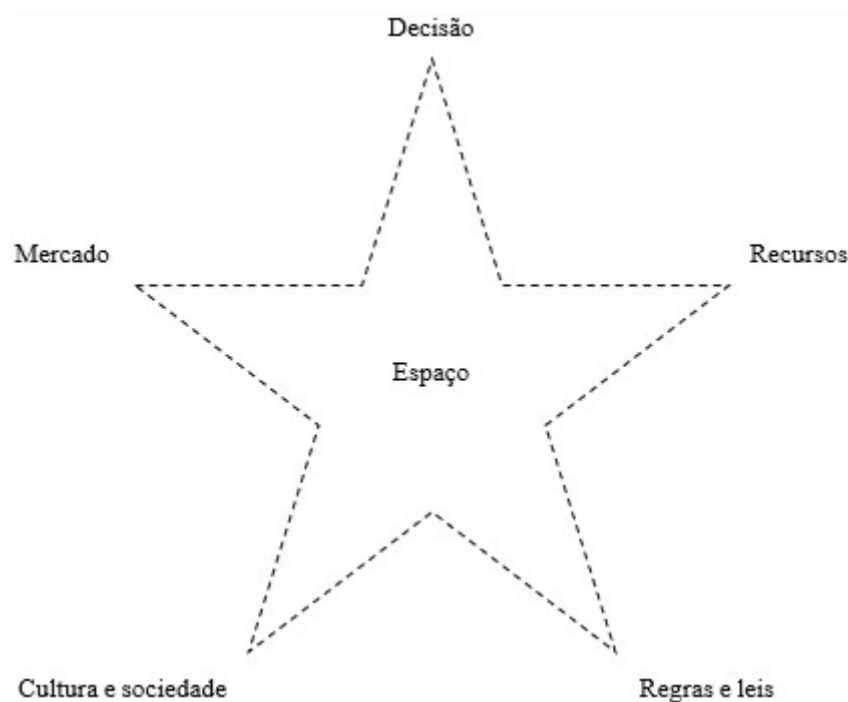
O empreendedorismo proporciona-se quando os indivíduos de uma comunidade¹¹ analisam as condições económicas dessa mesma comunidade, determinam as suas necessidades económicas e oportunidades por cumprir e decidem o que pode e o que deve

¹¹ Espaço de produção, transação económica e relação entre atores (Shaffer, Deller e Marcouiller, 2006).

ser feito para melhorar as condições económicas da região. O desenvolvimento económico não é uma razão para manter o *status quo*, mas um conceito abrangente que serve de mote à mudança da situação económica dentro da comunidade.

Shaffer, Deller e Marcouiller (2006) cit. por Graça (2015) indicam no seu modelo em formato estrela, os vértices para o desenvolvimento da comunidade, a saber: recursos, cultura e sociedade, leis e regras, mercado e processo de decisão (ver Figura 3 e Tabela 9).

Figura 3 – Vértices de desenvolvimento de uma comunidade



Fonte: Shaffer, Deller e Marcouiller (2006)

Tabela 9 – Caracterização dos vértices de desenvolvimento de uma comunidade

Vértices	Caracterização
Processo de decisão	Capacidade de prever e detetar problemas e implementar soluções na comunidade. O processo e lógica de decisão podem ou não integrar as delimitações físicas do espaço económico e os seus interesses específicos.
Recursos	Fatores manifestos de produção, incluindo tecnologia e conhecimento; fatores latentes como inovação, apazibilização e serviços públicos de qualidade.
Cultura e sociedade	Clima de negócios mais direcionados para a mudança, experimentação, empreendedorismo, inovação; comportamento institucional; capacidade relacional e de comunicação.
Leis e regras	Formais ou governativas e informais ou sociais.
Mercado	Compra e venda no interior e para o exterior da comunidade.

Fonte: Shaffer, Deller e Marcouiller (2006)

Feld (2012, pp. 186-187) cit. por Graça (2015) vai mais além e refere a existência de nove atributos que influenciam a interação entre os diversos atores do ecossistema e que assentam em quatro princípios: liderança pelos empreendedores, compromisso a longo-prazo, comunidade inclusiva e trabalho contínuo (ver Tabela 10).

Tabela 10 – Atributos de sucesso para uma comunidade empreendedora

Atributos	Caracterização
Liderança	Empreendedores comprometidos com a comunidade
Mediação	Consultores e mentores credíveis
Network inclusiva	Transversal a setores económicos, pessoas e culturas
Políticas Públicas	Apoio através de: impostos, investimento e desenvolvimento
Capital humano	Amplo em várias áreas e com boas relações com universidades como fonte de conhecimento e <i>inputs</i>
Serviços de apoio	Advocacia, contabilidade, seguros, imobiliárias, consultoria, marketing
Compromisso	Elevado número de eventos promocionais do espírito empreendedor (apresentações, discussão de ideias, etc.)
Empresas	Empresas âncora no local que cooperem com empresas iniciais com elevado potencial de crescimento
Financiamento	Rede de “fornecedores de capital”: <i>business angels</i> , capital de risco, capital semente

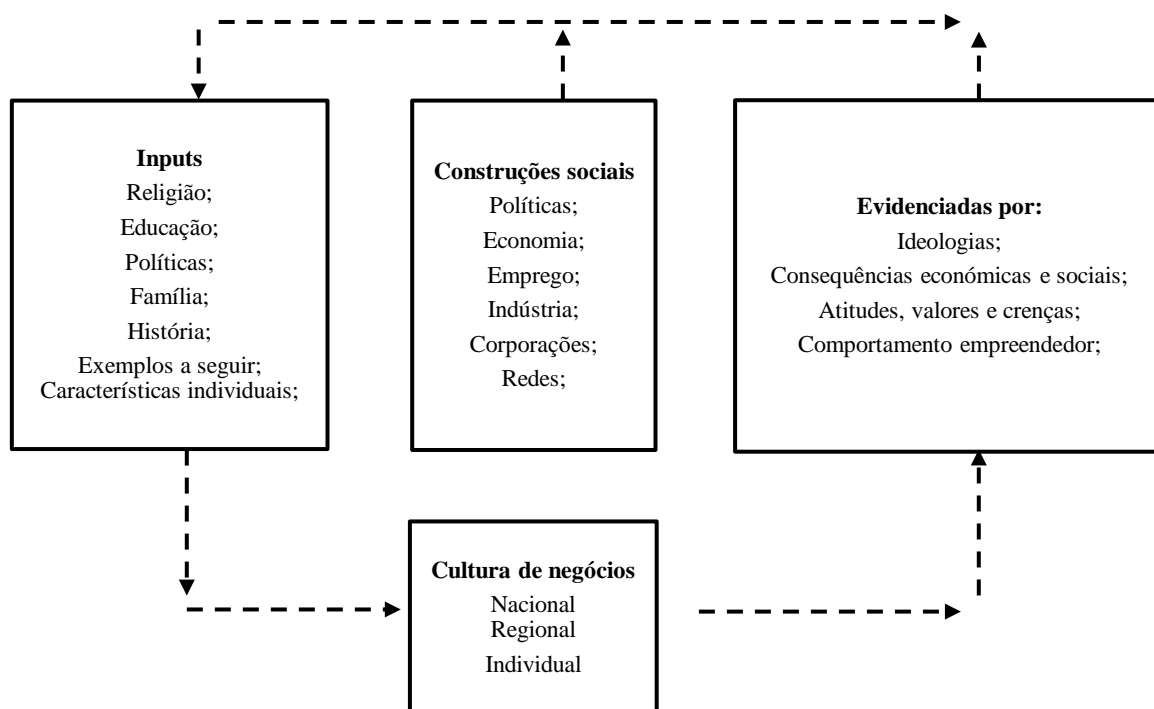
Fonte: Feld (2012) cit. por Graça (2015)

1.2.6 Espírito empreendedor

Alguns investigadores criticam a abordagem focada nos traços de personalidade do empreendedor como forma de definir o empreendedorismo e concentram-se antes no comportamento do empreendedor (Carland, Carland e Aby, 1989; Gartner, 1989). De acordo com esta teoria, “um empreendedor é um indivíduo que estabelece e gere um negócio com o principal objetivo de lucro e crescimento, e é caracterizado por

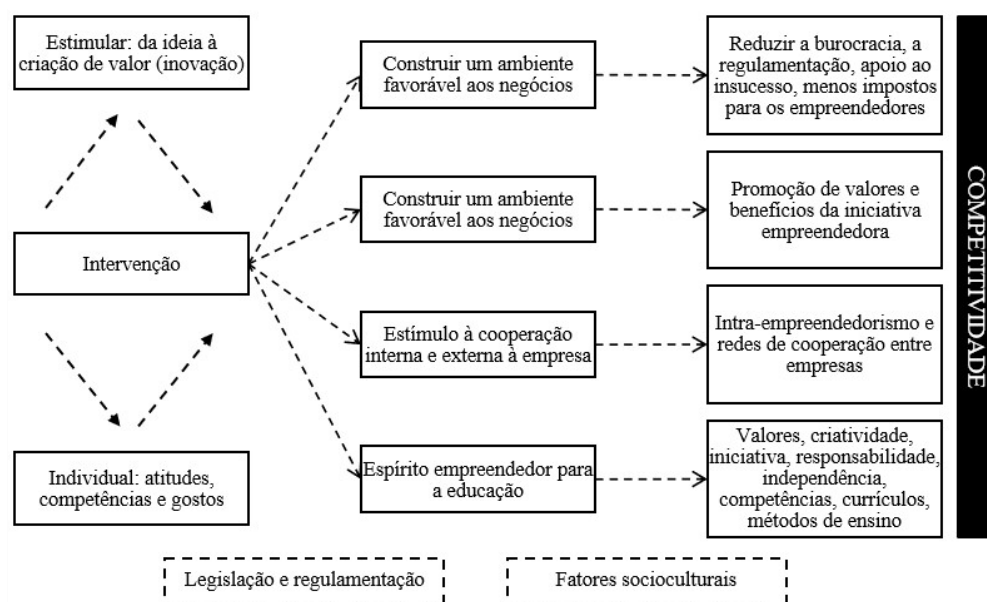
comportamentos inovadores e por empregar práticas de gestão estratégica (Carland, Hoy, Boulton e Carland, 1984). Esta abordagem analisa, portanto, o empreendedorismo a partir da perspectiva da criação de uma organização. Este ato insere-se num evento contextualizado e resultado de muitas influências, como por exemplo a mudança a nível social e/ou económico, o desenvolvimento de novos mercados e canais de distribuição e a disponibilidade imediata de tecnologia (Bjerke, 2007). De acordo com Sarkar (2010), o empreendedorismo pode ser aprendido e promovido. A dimensão do espírito empreendedor não se circunscreve a atitudes, capacidades ou iniciativas individuais. Estes *outputs* podem ter lugar, com diferente intensidade, num território ou numa comunidade (Graça, 2015). A atividade empreendedora é diferente conforme os países, regiões ou locais e não pode ser explicada na sua totalidade por variáveis políticas e económicas (Davidsson, 2005 cit. por Graça, 2015). Lee e Peterson (2001) cit. por Graça (2015) referem que uma sociedade autónoma, inovadora, competitiva, proativa e com capacidade para correr riscos depende dos seus alicerces culturais, moderados pelo quadro legal, político e económico (ver Figuras 4 e 5). Neste sentido, pode-se dizer que o capital humano cria valor e os fatores socioculturais (indivíduo e sistemas sociais) e institucionais (leis e regulamentação) marcam o ecossistema empreendedor e a cultura empreendedora subjacente (Graça, 2015).

Figura 4 – Dinâmica do espírito empreendedor



Fonte: Morrison (2006)

Figura 5 – Fomento e desenvolvimento do espírito empreendedor



Fonte: Graça (2015)

1.2.7 Capital social, redes e *stakeholders*

O capital social é um dos pilares do ecossistema empreendedor. Contribui para o reforço da confiança e a partilha de valores entre os vários *stakeholders*, criando um clima favorável ao desenvolvimento da cultura empreendedora e para a realização de negócios (Graça, 2015). O interesse pelo conceito de capital social é relativamente recente e tem vindo a adquirir uma importância crescente, sobretudo ao nível dos estudos de inovação¹² e dos ecossistemas empreendedores. No que diz respeito aos estudos de inovação, há razões óbvias para afirmar atualmente que a relevância do capital social tende a ser maior. Na verdade, o que distingue o processo de inovação na atual sociedade de conhecimento em relação a épocas anteriores, é o maior número de atores envolvidos, as ligações entre eles bem como a intensidade de fluxos de conhecimento que são distribuídos através das redes sociais (Westlund, 2006, p. 6 cit. por Almeida, 2008).

Segundo Lin (2008), o capital social faz parte da cultura da religião e das empresas. Pode ser definido como parte dos recursos imbuídos numa rede social de relações, os quais são acedidos ou mobilizados por um ator através dos laços que constituem a rede. Não deve, no entanto, ser confundido com o capital humano (Marteletto e Silva, 2004). O capital humano engloba as habilidades e conhecimentos dos indivíduos que, em conjunto com outras características pessoais e o esforço despendido, aumentam as possibilidades de produção e de bem-estar pessoal, social e económico. Por sua vez, o capital social é definido como as normas, valores, instituições e relacionamentos compartilhados que permitem a cooperação dentro ou entre os diferentes grupos sociais (Marteletto e Silva, 2004).

Apesar destas normas e a confiança facilitarem a coordenação e a cooperação para benefício mútuo e ampliarem os investimentos em capital fixo e humano, existem alguns entraves como por exemplo o individualismo, as desigualdades sociais e o benefício de determinados grupos em detrimento de outros (Putnam, 1993 cit. por Graça, 2015). Além disso, Marteletto e Silva (2004) acrescentam que a construção de redes sociais e a

¹² A conceção linear do processo de inovação tem sido substituída por uma perspetiva integrada e interativa, que admite a existência de ligações complexas entre ciência, tecnologia e inovação (Almeida, 2008).

consequente transação de capital social estão condicionadas por fatores culturais, políticos e sociais.

De acordo com Marteleto e Silva (2004, p. 44), o capital social possui uma natureza multidimensional. Isto significa que, numa primeira análise, o capital social se trata de um conjunto de normas e redes sociais de relações que afetam o bem-estar da comunidade na qual se inscrevem, facilitando a cooperação entre os seus membros pela diminuição do custo de se obter e processar a informação (Marteleto e Silva, 2004). Pressupõe-se, neste caso, que a formação de redes se estabelece entre iguais, ou seja, entre indivíduos idênticos do ponto de vista das características demográficas (*bonding social capital* ou “capital social de ligação”).

Marteleto e Silva (2004, p. 44) explicam que as redes constituídas desta forma não permitem que a comunidade rompa com as suas próprias fronteiras, por mais que essa rutura seja fundamental para a construção de metas comuns e de confiança entre os seus membros. Neste sentido, as redes devem-se ampliar para criar ligações com outras comunidades semelhantes e assim ampliar o alcance das suas ações (*bridging social capital* ou “capital social de ponte”).

Capítulo 2 – O Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave

Neste segundo capítulo procede-se à caracterização do tecido empresarial do Baixo Ave, apontando os principais setores de atividade na região. De seguida, aborda-se a intervenção de cada autarquia e o papel das escolas e universidades no Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, através dos projetos e atividades que desenvolvem. Por último, faz-se a caracterização geral da AEBA, ou seja, descreve-se o seu historial, enumeram-se as suas principais competências, apresenta-se o organigrama da Associação, caracterizam-se os órgãos sociais e as áreas funcionais que a constituem e referem-se as fontes das suas receitas e despesas tendo em conta, essencialmente, os Estatutos e Relatórios de Gestão e Contas da Instituição. Neste capítulo são ainda elencadas as principais associações empresariais e industriais da região e respetivos contributos.

2.1 Caracterização do tecido empresarial

A região do Baixo Ave é composta pelos municípios da Trofa, Santo Tirso, Vila Nova de Famalicão, Maia e Vila do Conde. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), o Baixo Ave tem 455.582 habitantes (INE, 2019). Destes, 216.246 são homens e 239.336 são mulheres (ver Tabela 11). O tecido empresarial desta região tem uma matriz heterogénea, desde a microempresa até à empresa de maior dimensão e em relação aos setores de atividade que abrange¹³. Em todos os concelhos que integram o Baixo Ave, existem grandes empresas alojadas e, ao mesmo tempo, empresas-satélite que trabalham por subcontratação, criando assim uma importante cadeia de valor. As empresas dos cinco municípios têm uma posição privilegiada em relação ao escoamento de produtos de exportação, pelo facto de estarem perto de grandes urbes da logística – como por exemplo o Aeroporto Francisco Sá Carneiro e o Porto de Leixões –, e pela proximidade de vias de comunicação para o exterior, sobretudo para Espanha.

¹³ Ver <https://audiencia.pt/a-trofa-como-concelho-tem-grandes-oportunidades>.

Tabela 11 – População residente na região do Baixo Ave

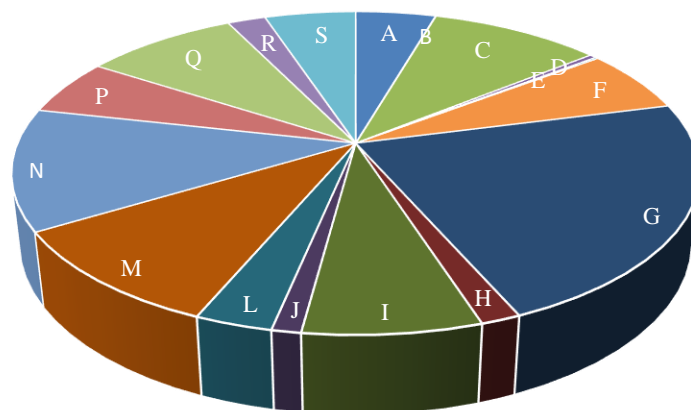
	Homens	Mulheres	Homens e Mulheres
Trofa	18.151	20.166	38.317
Santo Tirso	32.144	36.077	68.221
V. N. de Famalicão	62.924	68.814	131.738
Maia	65.021	72.706	137.727
Vila do Conde	38.006	41.573	79.579
Total	216.246	239.336	455.582

Fonte: INE (2019)

Evidencia-se a economia fortemente centrada no setor terciário, onde são proeminentes as atividades ligadas ao comércio, ao turismo e aos serviços (INE, 2017). Tal como acontece noutros municípios do país, este setor tem ganhado maior importância nos últimos anos. É de destacar aqui, a representatividade do comércio por grosso e a retalho, a reparação de veículos automóveis, motociclos e bens de uso pessoal e doméstico e ainda serviços prestados nas áreas da Administração Pública, correios, IPSS's, entre outros (ver Figura 6)¹⁴. No setor secundário, a indústria transformadora é a que tem maior destaque. Nas Tabelas 12 e 13, estão representados os indicadores relativos ao volume de negócios e o valor acrescentado bruto das empresas, disponíveis no Anuário Estatístico da Região Norte de 2017.

¹⁴ A Figura 6 representa o número de empresas no Baixo Ave, por secção da CAE-Rev.3. As secções mencionadas são: Secção A – Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca; Secção B – Indústrias Extrativas; Secção C – Indústrias Transformadoras; Secção D – Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio; Secção E – Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição; Secção F – Construção; Secção G – Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos; Secção H – Transportes e armazenagem; Secção I – Alojamento, restauração e similares; Secção J – Atividades de informação e de comunicação; Secção L – Atividades Imobiliárias; Secção M – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; Secção N – Atividades administrativas e dos serviços de apoio; Secção P – Educação; Secção Q – Atividades de saúde humana e apoio social; Secção R – Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas e Secção S – Outras atividades de serviços (INE, 2007).

Figura 6 – Número de empresas na região do Baixo Ave, por secção da CAE-Rev.3



Fonte: INE (2017)

Tabela 12 – Volume de negócios das empresas por município da sede e secção da CAE-Rev.3

	Trofa	Santo Tirso	V. N. de Famalicão	Maia	Vila do Conde
A	10 680	7 154	32 720	11 225	87 878
B	726	1 925	...
C	828 831	974 406	2 889 263	2 135 518	691 653
D	3 207	10 972	12 691	20 553	232
E	15 599	80 827	...
F	70 207	51 988	320 509	253 096	152 976
G	662 191	572 128	1 184 505	2 562 782	772 036
H	47 126	9 658	69 639	648 183	244 379
I	13 925	26 216	45 774	78 178	42 902
J	3 392	4 618	7 405	122 497	11 479
L	12 084	10 296	39 179	260 702	41 236
M	92 124	24 531	52 397	320 756	24 399
N	19 008	15 421	52 830	246 252	14 478
P	3 873	3 907	15 180	30 216	4 912
Q	33 352	36 035	38 091	95 847	21 806
R	823	2 328	11 135	10 237	6 622
S	3 059	5 326	12 301	20 564	7 670
Total	1 813 053	1 764 011	4 799 943	6 899 359	2 143 939

Fonte: INE (2017)

Tabela 13 – Valor acrescentado bruto das empresas por município da sede e secção da CAE-Rev.3

	Trofa	Santo Tirso	V. N. de Famalicão	Maia	Vila do Conde
A	2 840	2 108	9 536	3 300	25 524
B	231	134	...
C	230 336	254 327	977 122	501 642	198 174

	Trofa	Santo Tirso	V. N. de Famalicão	Maia	Vila do Conde
D	1 499	3 885	4 218	6 410	143
E	5 131	25 450	...
F	25 324	16 563	94 898	77 585	43 954
G	82 706	69 270	179 820	333 288	110 912
H	19 235	3 761	25 688	125 624	39 565
I	5 479	12 065	16 606	27 506	14 666
J	1 574	2 254	3 326	66 354	4 836
L	6 616	4 600	9 671	180 744	15 743
M	29 645	15 277	29 849	99 416	15 141
N	11 421	10 147	31 050	164 773	7 439
P	2 822	2 176	5 906	19 525	2 688
Q	12 083	18 117	18 897	55 569	12 712
R	454	1 217	4 014	3 343	3 306
S	1 277	2 545	6 526	9 451	2 597
Total	13 925	423 352	1 422 489	1 700 112	504 680

Fonte: INE (2017)

O setor têxtil e do vestuário é um dos mais importantes na região, tendo avançado a um ritmo crescente, devido à requalificação significativa e com base na afirmação de novos fatores competitivos (modernização tecnológica, aposta no *design* e na moda, modelos de negócio mais focados e mais flexíveis). Também o setor da metalomecânica, com as suas atividades subsidiárias, se revela preponderante, existindo vários investimentos empresariais de elevada intensidade tecnológica.

As atividades turísticas e hoteleiras realizadas por empresas nacionais e internacionais com filiais na região e por empresários locais com estabelecimentos de micro dimensão estão mais dinâmicas e empreendedoras. No contexto regional, as unidades de negócio apresentam pouca diferenciação, contudo, no contexto local, conferem dinâmica aos municípios.

2.2 A intervenção das autarquias

As Câmaras Municipais do país têm apostado numa nova estratégia que visa a criação de empresas e a captação de investimento, através de incentivos à criação de projetos de empreendedorismo. As iniciativas começaram a surgir no contexto da crise económica e financeira que o país atravessou há cerca de dez anos¹⁵. Os motivos que levam as autarquias a desenvolverem iniciativas para a criação de empresas são diversos

¹⁵ Ver <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/10-anos-depois-economia-portuguesa-supera-a-crise>.

e vão desde a dificuldade que os jovens licenciados têm em encontrar o primeiro emprego até à difícil inclusão de pessoas de faixas etárias mais elevadas no mercado de trabalho¹⁶. Tendo em conta estes condicionalismos socioeconómicos, os municípios da região têm-se esforçado por apostar no empreendedorismo como meio para a criação de emprego e, consequentemente, têm multiplicado a oferta de soluções e serviços aos empreendedores e empresários.

2.2.1 Câmara Municipal da Trofa

A Trofa é considerada um município assumidamente exportador, afirmando-se em mercados exigentes e competitivos, pela qualidade e valor acrescentado dos negócios realizados. Para dar mais visibilidade e projeção às empresas locais, a Câmara Municipal da Trofa (CMT), a Associação Empresarial do Baixo Ave e as cinco Juntas de Freguesia efetuam, desde 2016, visitas às empresas no âmbito do Roteiro de Empreendedorismo, que dá a conhecer a riqueza do tecido empresarial local¹⁷. Entre 2016 e 2018 contabiliza-se um total de 65 empresas visitadas das quais 24 são empresas associadas da AEBA (Associação Empresarial do Baixo Ave, 2016, 2017, 2018).

Com o objetivo de colmatar o número de desempregados no concelho, é criado a 7 de maio de 2008, o Gabinete de Apoio ao Microempresário. A função deste Gabinete – situado nas instalações do Centro Municipal de Informação ao Consumidor – é divulgar a triagem seletiva de potenciais candidatos que pretendam criar o seu próprio emprego através da criação de uma microempresa (Câmara Municipal da Trofa, 2008).

A CMT, em parceria com a AEBA, desenvolveu também uma plataforma de georreferenciação e promoção económica que contém informação sobre espaços disponíveis para alojamento de empresas. Este projeto envolve uma plataforma digital denominada Trofa GoBusiness¹⁸, de utilização gratuita, e destinada a empresários, comerciantes e imobiliárias da região. O principal objetivo deste projeto é criar e promover uma rede empresarial baseada na georreferenciação como instrumento de promoção e dinamização económica do concelho. Na plataforma consta informação

¹⁶ Ver https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/autarquias_viram_se_para_os_empreendedores.

¹⁷ Ver <https://www.trofanews.pt/noticia.php?id=212#.XMwFx-hKjDc>.

¹⁸ Plataforma digital disponível em: <http://gobusiness.mun-trofa.pt/business/web>.

referente ao tecido económico local, nomeadamente elementos de identificação, caracterização e georreferenciação de empresas existentes e dos espaços destinados a alojamento de empresas (Câmara Municipal da Trofa, 2015).

2.2.2 Câmara Municipal de Santo Tirso

Com a criação do Invest Santo Tirso em 2015, a Câmara Municipal de Santo Tirso concentrou as funções de gabinete de apoio ao investidor e de dinamização económica do concelho e passou a disponibilizar um conjunto de apoios aos empreendedores e empresários. De acordo com a informação disponível no *website* da Câmara Municipal de Santo Tirso (2019a), as atividades prosseguidas por este programa são:

- a) Informação e apoio aos investidores e acompanhamento dos respetivos projetos de investimento na área geográfica do Município de Santo Tirso, nos setores da Indústria, do Comércio, do Turismo e, ainda, no quadro do Desenvolvimento Rural;
- b) Dinamização das Áreas de Acolhimento Empresarial;
- c) Informação e receção dos pedidos para obtenção do estatuto de “Projeto de Interesse Municipal”;
- d) Informação sobre Sistemas de Incentivos disponíveis no quadro do Portugal 2020;
- e) Dinamização e ações seletivas nos domínios do Turismo e das Indústrias Culturais e Criativas;
- f) Dinamização do Desenvolvimento Rural;
- g) Dinamização dos ativos e das iniciativas que integram a Fábrica de Santo Thyrsó, polo da Moda e de Atividades e Indústrias Culturais e Criativas.

No quadro do Invest Santo Tirso, foi lançado o projeto Santo Tirso Empreende, programa de apoio ao empreendedorismo, com o objetivo de promover e incentivar ideias de negócio e criação de novas empresas no município, nas áreas do Design, Produtos e Serviços Turísticos e Moda e Design de Moda. Este projeto destina-se exclusivamente a potenciais empreendedores e microempresas. Os participantes contam com integração no espaço de incubação da Fábrica de Santo Thyrsó, acesso a *workshops* adequados às suas necessidades, consultoria personalizada e especializada, apoio à elaboração do plano de

negócios, acesso a mentoria e informação sobre apoios financeiros e contactos com *business angels* (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2019b).

Ainda no contexto desta iniciativa, a Câmara Municipal de Santo Tirso surge como representante nacional no projeto Atlantic Youth Creative Hubs (AYCH). Este projeto é uma parceria internacional e destina-se à promoção do empreendedorismo e emprego jovem (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2019c). O principal objetivo é desenvolver novas abordagens e intervenções nos serviços de apoio aos jovens, em toda a área do espaço atlântico, no setor criativo e conectar pessoas, ideias, habilidades, tecnologias e empresas numa rede de *hubs*, de forma a desbloquear o potencial criativo e empreendedor dos jovens. Através deste projeto, os jovens do concelho têm a oportunidade de frequentar eventos locais, nacionais e europeus no âmbito da temática do Empreendedorismo Jovem no Setor Criativo, ingressar no programa de incubação de ideias de negócio com possibilidade de realização de residências de incubação internacionais, estagiar em empresas do setor criativo da rede de parceiros e participar em desafios competitivos transnacionais, *workshops* de desenvolvimento de competências KET (*Key Enabling Technologies*) e na *summit* “Empreendedorismo no Setor Criativo no Espaço Atlântico” (Câmara Municipal de Santo Tirso, 2019c).

Por último, existem ainda iniciativas no âmbito do empreendedorismo social, de que é exemplo o projeto LACES – Laboratórios de Apoio à Criação de Emprego e Empresas de Economia Social, cofinanciado a 75% pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) – e no âmbito da promoção do património têxtil, com o projeto CREATEX – Herança Têxtil na Inspiração da Criatividade.

À semelhança do concelho da Trofa, Santo Tirso conta com um geoportal empresarial, Santo Tirso Go Business, que permite a localização, identificação e caracterização das empresas existentes e dos espaços disponíveis para investimento. Esta plataforma possibilita a inventariação dos espaços disponíveis para alojamento de novos negócios urbanos, industriais, agrícolas ou de equipamentos.

2.2.3 Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão

A Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão criou, em novembro de 2013, o projeto Famalicão Made In com o objetivo de valorizar e promover a génética

empreendedora do município, captar novos investimentos e auxiliar as pessoas no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo (Famalicão Made In, 2019).

Deste projeto nasceu o Gabinete de Apoio ao Empreendedor onde se pretende, junto dos empreendedores e dos investidores, impulsionar a criação de novas empresas e ajudar outras a ganhar escala. Este Gabinete privilegia a ligação com os agentes do território, nomeadamente as escolas, universidades e estruturas de inovação e investigação (Famalicão Made In, 2019).

O Município de Vila Nova de Famalicão, em cooperação com várias entidades concelhias e regionais, criou também uma rede de promoção e de apoio ao empreendedorismo, com o objetivo de potenciar um ecossistema facilitador para o crescimento de novas e inovadoras empresas e para a valorização do espírito empreendedor (Câmara Municipal de Famalicão, 2019a). A rede Famalicão Empreende desenvolve atividades de concertação e promoção nos domínios da educação para o empreendedorismo, apoio ao empreendedorismo e desenvolvimento do empreendedorismo. É composta pelas seguintes entidades públicas e privadas não lucrativas, enquadradas como parceiras de desenvolvimento: município de Vila Nova de Famalicão, Comunidade Intermunicipal do Ave (CIM), o IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional, os Agrupamentos de Escolas, os Estabelecimentos de Ensino Públicos e Privados que ministram cursos de nível secundário e/ou terceiro ciclo do ensino básico, as Escolas Profissionais, as Escolas Tecnológicas, os Estabelecimentos de Ensino Superior, a ACIF – Associação Comercial e Industrial de Famalicão, a Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ave (ADRAVE) e o Centro Tecnológico e o Centro de Investigação e Desenvolvimento (Câmara Municipal de Famalicão, 2019b).

Ainda no quadro da rede Famalicão Empreende – e com a colaboração da ACIF – desenvolvem-se as seguintes iniciativas:

- a) Concurso “O Meu Projeto é Empreendedor” que pretende fomentar o empreendedorismo e destacar as Provas de Aptidão Pedagógica (PAP) mais empreendedoras apresentadas a júri de avaliação pelos alunos finalistas dos cursos profissionais;
- b) Mini-estágios destinados a alunos do 8º e 10º anos dos estabelecimentos de ensino que integram a rede;

- c) Programa “Isto é uma ideia”, desenvolvido em parceria com o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, que premeia a criatividade dos jovens lançando-lhes o desafio de criar um produto novo e comercializável, simulando todas as fases do ciclo industrial;
- d) Programa “Empresa na Escola” que tem como objetivo transferir práticas e conhecimentos do mundo empresarial para as escolas e promover iniciativas de interligação entre a escola e a estrutura económica local, como meio de desenvolvimento de competências.

Para além dos projetos referidos, são implementadas diversas medidas no concelho no que concerne ao apoio a empreendedores e empresários. Através da iniciativa “Empresa na hora”, por exemplo, facilita-se a constituição de sociedades num único balcão e de forma imediata. Desta forma, os empreendedores deixam de ter a necessidade de obter, previamente, o certificado de admissibilidade da firma, junto do Instituto dos Registos e Notariado (RNPC), e de ser necessária a celebração de escritura pública (Câmara Municipal de Famalicão, 2019c).

2.2.4 Câmara Municipal da Maia

A Câmara Municipal da Maia criou através do Pelouro da Juventude – e em parceria com a empresa PSZ Consulting – o Balcão do Empreendedor, que tem como missão fomentar o empreendedorismo no concelho. O Balcão do Empreendedor disponibiliza de forma gratuita à população consultoria especializada na área do empreendedorismo. Para isso, tem disponível um consultor para atendimento a todos os interessados que necessitem de apoio nas seguintes áreas: avaliação da viabilidade das ideias de negócio, diagnóstico da capacidade empreendedora, apoio na elaboração do plano de negócios, encaminhamento a apoios e incentivos e apoio na criação da empresa (Câmara Municipal da Maia, 2019).

O Município conta ainda com um gabinete municipal de apoio ao investimento e à dinamização económica, o Maia Go, responsável por acompanhar projetos de investimento empresarial. Além de apoiar os processos de desenvolvimento empresarial e industrial nas áreas da indústria, serviços e comércio, o Maia Go procura promover a marca Maia no exterior (Jornal Económico, 2018). Segundo a informação veiculada pelo

Jornal Económico (2018), este gabinete já acompanhou mais de 95 projetos de investimento empresarial, a que se juntaram mais de uma dezena de projetos de empreendedorismo.

2.2.5 Câmara Municipal de Vila do Conde

A Câmara Municipal de Vila do Conde tem em funcionamento, desde março de 2015, um gabinete de apoio aos empreendedores e empresários do concelho, que promove a competitividade e a internacionalização da economia local e potencia recursos e competências, com vista à criação de mais e melhor emprego (Câmara Municipal de Vila do Conde, 2019a). O Vila do Conde 2020 pretende colmatar algumas lacunas no domínio da capacitação dos agentes do meio empresarial – empreendedores, empresários e trabalhadores no ativo. Os domínios do planeamento, gestão, contabilidade e fiscalidade são as áreas temáticas abordadas nas ações de formação, por forma a dotar estes agentes de competências técnicas para a criação e gestão das suas empresas (Câmara Municipal de Vila do Conde, 2019a).

Ao nível dos fundos comunitários do Portugal 2020, o gabinete é uma estrutura de apoio ao empresário que, numa fase inicial – e após a auscultação das pretensões e objetivos do promotor –, faz uma avaliação do projeto e propõe ajustamentos no sentido de permitir um melhor enquadramento numa posterior candidatura aos programas operacionais nos domínios da Competitividade e Internacionalização, Sustentabilidade e Eficiência dos Recursos, Capital Humano ou ainda da Inclusão Social e Emprego (Câmara Municipal de Vila do Conde, 2019a).

A Câmara Municipal de Vila do Conde promove também o SI2E – Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo e ao Emprego que visa apoiar projetos de criação, expansão ou modernização de micro e pequenas empresas com criação líquida de emprego, através do financiamento de novos postos de trabalho até ao limite do Indexante dos Apoios Sociais (IAS), e com apoio não reembolsável, entre 30% a 50% de investimento físico¹⁹ (Câmara Municipal de Vila do Conde, 2019b). Este sistema de incentivos ao empreendedorismo e ao emprego surge no contexto dos apoios do Portugal

¹⁹ Por investimento físico entende-se investimento em equipamentos, informática, planos de marketing e pequenas obras de remodelação.

2020. Na Região do Norte, é implementado com verbas do NORTE 2020, através do FEDER e do Fundo Social Europeu (FSE), e gerido por Grupos de Ação Local, Comunidades Intermunicipais e pela Área Metropolitana do Porto (AMP).

A Câmara Municipal de Vila do Conde tem vigente um Protocolo de Cooperação para o Empreendedorismo com a organização sem fins lucrativos denominada Novos Percursos (Vila do Conde 2020, 2019). Este protocolo tem por objetivos a promoção do empreendedorismo, combate ao desemprego e o crescimento económico e pretende apoiar a criação de novas empresas e do próprio emprego por parte de pessoas em situação de desemprego, sobretudo as populações com maiores dificuldades de acesso ao mercado de trabalho. Este protocolo visa a dinamização de um programa que contempla as seguintes medidas:

- a) Apoios à criação de empresas – medidas de apoio à criação de empresas de pequena dimensão, com fins lucrativos, independentemente da respetiva forma jurídica, incluindo entidades que revistam a forma de cooperativa, que contribuam para a dinamização das economias locais;
- b) Programa Nacional de Microcrédito, no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social – medida concretizada pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social;
- c) Apoio à criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego – medida de apoio a projetos de emprego promovidos por desempregados subsidiados, desde que os mesmos assegurem o emprego, a tempo inteiro, dos promotores.

O atendimento e triagem de possíveis projetos candidatos tem início no gabinete municipal Vila do Conde 2020 e a organização Novos Percursos está encarregue de dar o apoio técnico no acompanhamento e concretização de todo o processo (Vila do Conde 2020, 2019).

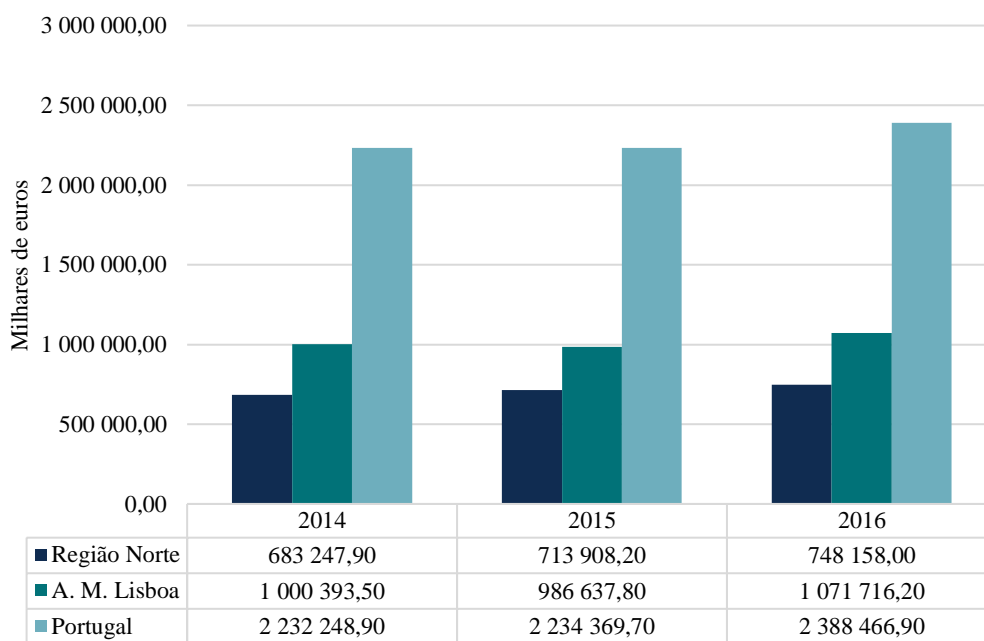
Por último, no âmbito do Plano de Modernização Administrativa, a Câmara Municipal de Vila do Conde disponibiliza o Geoportal do Município de Vila do Conde, uma plataforma de mapas interativos que permite a visualização e exploração de informação geográfica referente ao seu território (Câmara Municipal de Vila do Conde,

2019c). Os serviços *online* disponibilizados na primeira fase do projeto são: Emissão de Plantas de Localização e Consulta de Planos.

2.3 O papel das escolas e universidades

Atualmente é aceite, na generalidade das sociedades ocidentais e nas diversas esferas públicas e privadas, que o termo empreendedor define uma atitude perante a vida, uma forma de estar que é apresentada como indispensável para a trajetória pessoal das pessoas, mas também para o desenvolvimento socioeconómico das sociedades (Chaves, 2009). Apesar de a criação de uma empresa não exigir a obtenção de um grau académico, a verdade é que um grande número de empreendedores possui formação superior (Macrometria, 2013). Na região do Baixo Ave, conforme os Censos 2011 disponibilizados na base de estatísticas PORDATA (2019a), existiam 48.806 pessoas com nível de escolaridade superior. De acordo com o Estudo do Ecossistema de Apoio ao Empreendedor de Base Tecnológica em Portugal e em Silicon Valley (2013), em Portugal existem poucas iniciativas em contexto escolar e pouca ligação entre as universidades e as empresas para a transformação do *know-how* académico em valor empresarial. O investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) dos organismos públicos e privados diminuiu consideravelmente desde 2009, tendo a tendência se invertido a partir de 2014 (ver Figura 7).

Figura 7 – Despesa em investigação e desenvolvimento das instituições e empresas



Fonte: Elaboração do autor

Os empreendedores apontam a falta de formação como uma das maiores dificuldades na criação e concretização dos seus negócios. Em Portugal, tem-se verificado uma crescente oferta de iniciativas (*workshops*, palestras, cursos de formação) ligada à área do empreendedorismo e da inovação. A formação académica tem evoluído cada vez mais neste tema, existindo até ao momento na Região Norte um curso técnico superior, uma licenciatura, três mestrados e uma pós-graduação direcionados ao estudo do empreendedorismo (Direção-Geral do Ensino Superior, 2019).

Tabela 14 – Oferta de cursos de ensino superior em empreendedorismo, na Região Norte

Curso	Instituição de Ensino Superior
Curso Técnico Superior Profissional em Gestão de Tecnologias para a Inovação	P. Porto – Instituto Politécnico do Porto
Licenciatura em Criatividade e Inovação Empresarial	ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico (MIETE)	FEUP – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado em Economia e Gestão da Inovação	FEP – Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização	ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
Pós-graduação em Digital, Empreendedorismo e Inovação	PBS – Porto Business School

Para além dos cursos do ensino superior na área do empreendedorismo, cada vez mais instituições estão a incluir na sua oferta, unidades curriculares, *workshops*, ações de formação e outros eventos que permitam desenvolver a capacidade empreendedora dos estudantes, professores, investigadores, antigos estudantes e da comunidade em geral. Num registo mais informal e com o objetivo de incentivar os estudantes universitários, criaram-se vários clubes de empreendedores e concursos nas seguintes instituições:

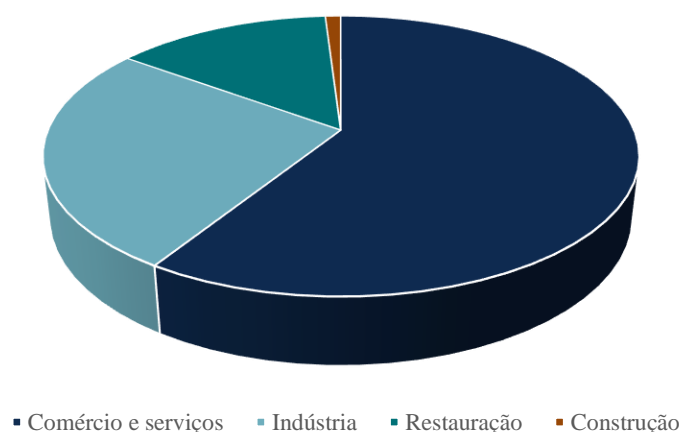
- a) Universidade do Porto – Clube de Empreendedorismo da Universidade do Porto (CEdUP), StartUP Buzz, Concurso de Ideias de Negócio da Universidade do Porto (iUP25k), Startup Pirates, Business Ignition Programme (BIP), Semana de Promoção da Inovação e Empreendedorismo da Universidade do Porto (Spie UP);
- b) Instituto Politécnico do Porto – concurso Poliempreeende, programa de ação desenvolvido pela Divisão de Apoio a Programas e Projetos (DAPP) em torno de quatro eixos orientadores (a proteção e gestão da propriedade intelectual, a transferência e valorização do conhecimento, o apoio à gestão de projetos e o fomento do empreendedorismo) e o projeto Universities of the Future.

2.4 A Associação Empresarial do Baixo Ave

2.4.1 Descrição sumária da Associação

A AEBA – Associação Empresarial do Baixo Ave é uma associação de direito privado sem fins lucrativos, fundada a 12 de abril de 2000 e reconhecida como entidade de Utilidade Pública, por despacho publicado em Diário da República, a 26 de junho de 2012. Esta Instituição sediada na freguesia de Bougado (São Martinho e Santiago), concelho da Trofa, tem como principal função o apoio e representação das empresas e dos empresários associados, de todos os setores de atividade (ver Figura 8) da região do Baixo Ave.

Figura 8 – Distribuição dos associados por setor de atividade



Fonte: AEBA (2019a)

Os Estatutos²⁰ da AEBA definem no seu artigo 3º que a Instituição “opera no âmbito da defesa dos legítimos interesses de todos os associados e com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do comércio, indústria e serviços da região, criando um espírito de solidariedade, cooperação e apoio entre todos os elementos e contribuindo para o progresso e desenvolvimento dos municípios abrangidos” (AEBA, 2014). Neste sentido, compete em especial à Associação: (1) representar as empresas associadas, nomeadamente perante as entidades públicas, as associações patronais e organizações empresariais nacionais e estrangeiras, as associações sindicais e a opinião pública; (2) pugnar pela normalidade de atuação das empresas associadas, pela lealdade na concorrência e pela defesa dos direitos de cada uma; (3) participar na definição da política socioeconómica em matéria de desenvolvimento regional, crédito, investimentos, comércio interno e externo, relações de trabalho, segurança social e em quaisquer outros assuntos para que a sua colaboração seja solicitada; (4) desenvolver relações com associações congéneres, suas federações e confederações, câmaras de comércio nacionais e estrangeiras e outros organismos similares; (5) fomentar o associativismo, intensificando a colaboração recíproca entre as empresas e a Associação, dinamizando a participação ativa e permanente daquelas na vida associativa, incentivando e apoiando os associados na reestruturação das suas atividades e contribuindo para uma melhor

²⁰ Estatutos disponíveis para consulta na página da AEBA: http://www.aeba.pt/fotos/editor2/estatutos_aeba.pdf.

formação profissional, através de cursos de gestão, técnicos, de publicidade e outros; (6) organizar e manter atualizado o cadastro dos associados e obter deles as informações necessárias para uso e utilidade da Associação; (7) promover a criação de serviços de informação e consultoria técnica nas várias áreas e (8) estudar e defender os interesses das empresas por forma a garantir-lhes adequada proteção²¹.

A Instituição tem a visão de “ser o apoio natural e a escolha estratégica de todas as empresas” e afirma-se, deste modo, “como a associação mais representativa na região do Baixo Ave” (AEBA, 2014). A sua missão passa por “disponibilizar às empresas, com eficiência e simpatia, soluções completas e integradas de serviços de apoio ao seu desenvolvimento, que satisfaçam as necessidades e exigências de cada uma em particular e da região em geral” (AEBA, 2014). Os projetos afetos à AEBA são realizados em parceria com outras instituições e organizações e têm em consideração os seguintes valores: honestidade, rigor, competência, trabalho, eficiência, confiança e simpatia. Na Tabela 15 descreve-se, de forma sucinta, a Instituição:

Tabela 15 – Descrição sumária da AEBA

Instituição	AEBA – Associação Empresarial do Baixo Ave
Sede	Rua Imaculada Conceição, nº86, 4785-684 Trofa
Contactos	Telefone: 252 403 860, Fax: 252 403 869
E-mail	geral@aeba.pt
Página web	www.aeba.pt
NIF	504 835 912
Natureza jurídica	Associação sem fins lucrativos
CAE	94110 – Atividades de Organizações Económicas e Patronais
Data da constituição	1 de janeiro de 2000

Fonte: Elaboração do autor

2.4.2 Órgãos sociais

A AEBA foi fundada por 17 empresários trofenses de referência na região e conta com um grupo de empresas associadas que dão corpo a esta Associação e que se têm empenhado em criar um espírito de cooperação, solidariedade e entreajuda, entre estes e a Administração Pública e ainda com os organismos privados congéneres, de forma a contribuir para o progresso e desenvolvimento do Baixo Ave.

²¹ Conforme Capítulo II, Artigo 5º.

De acordo com o artigo 13º dos Estatutos da AEBA, esta é instituída por quatro órgãos sociais: a Assembleia Geral (AG), a Direção, o Conselho Fiscal (CF) e o Conselho Consultivo (CC) [ver Tabela 16]. Relativamente à duração dos mandatos, o artigo 14º refere que esta é de três anos, sendo permitida a reeleição. Atualmente, os órgãos sociais encontram-se constituídos da seguinte forma:

Tabela 16 – Órgãos sociais da Associação

Assembleia Geral		
Presidente	Emperil – Comércio Internacional, Lda.	Manuel Pontes
Vice-presidente	Sanimaia – Materiais de Construção e Decoração, Lda.	Helena Maia
Secretário	Alice Maria Sousa Mesquita	Alice Mesquita
Conselho Fiscal		
Presidente	PLMJ Sociedade de Advogados, SP, RL	Miguel Reis
Secretário	Intraplás – Indústria Transformadora de Plásticos, S.A.	Anabela Ferreira
Relator	AMCO – Intermediários de Crédito, Lda.	Altino Osório
Direção		
Presidente	FREZITE – Ferramentas de Corte, S.A.	José Manuel Fernandes
Primeiro Vice-presidente	Proef, SGPS S.A. (Eurico Ferreira)	Paulo Sousa
Vice-presidente	Odlo Portugal Têxteis, Lda.	Júlio Paiva
Vice-presidente	LITEL – Litografia e Embalagens, Lda.	Ricardo Carneiro
Vice-presidente	Inapal Metal, S.A.	Pedro Roquette
Vice-presidente	Seguramos – Corretores de Seguros, Lda.	Mário Ramos
Vice-presidente	Bluebox – Comunicações, Lda.	Mário Azevedo
Vice-presidente	Hendo – Comércio de Automóveis, S.A.	Joaquim Ribeiro
Vice-presidente	Vida Económica – Editorial, S.A.	João Luís de Sousa
Vice-presidente	Dias Martins & Lopes, Lda.	Miguel Dias
Vice-presidente	Amândio Silva & Sousa, Lda.	Pedro Miguel Pereira
Vice-presidente	Trifitrofa – Comércio de Fios e Tecidos, Lda.	Carla Azevedo
Vice-presidente	Cruise Car – Aluguer de Automóveis, Unipessoal, Lda.	Filipe Coelho
Vice-presidente executiva		Mafalda Cunha
Conselho Consultivo		
BIAL – Portela & Cª., S.A.		Luís Portela
Mecanarte – Metalurgia da Lagoa, Lda.		Daniel Figueiredo
Falual – Construções Metalomecânicas, S.A.		Tomé Carvalho
Matalgalva – Irmãos Silvas, S.A.		Rui Alves
Redifogo – Material de Proteção e Segurança, Lda.		Eduardo Gouveia
Continental Mabor – Indústria de Pneus, S.A.		Pedro Carreira
Imobiliária do Coronado, Lda.		Alexandre Teixeira
Auditrofa – Consultores, Lda.		Serra Cruz
Banco BPI, S.A.		Miguel Ribeiro
Torneiras OFA, Lda.		Rui Azevedo
Campos & Dias, Lda.		Manuel Campos
Soc. Turística Monte Santana – Exploração Hoteleira, Agrícola, S.A.		Diana Campos
Openline Portugal, S.A.		José Martins Oliveira

Conselho Consultivo	
Preh Portugal, Lda.	Henrique Soares
Irmãos Vila Nova – Serviços Partilhados, S.A.	Filipe Vila Nova
NIBBLE – Engenharia, Lda.	José Azevedo
Banco BIC Português, S.A.	Ricardo Beleza

Fonte: AEBA (2019b)

a) Assembleia Geral

A AG, conforme o artigo 16º dos Estatutos da Associação, é constituída por todos os associados que se encontram no pleno gozo e exercício dos seus direitos, sendo a respetiva mesa composta por um presidente, um vice-presidente e um secretário. Relativamente às competências da AG, estas encontram-se no artigo 17º dos Estatutos. De uma forma geral, compete à AG, eleger a sua mesa, a Direção e o CF; apreciar e votar anualmente o orçamento e o programa de ação para o exercício seguinte, bem como o relatório e contas da Direção; deliberar sobre as alterações estatutárias, a dissolução ou extinção da Associação e sobre as competências atribuídas à AEBA ou qualquer outro assunto que lhe seja submetido. A AG é, também, responsável por fixar as quotas e outras contribuições financeiras.

b) Direção

A Direção, segundo o artigo 26º dos Estatutos da AEBA, é constituída por sete, nove ou onze elementos efetivos, dos quais um é presidente, outro é primeiro vice-presidente e os restantes vice-presidentes.

Compete à Direção, segundo o artigo 27º dos Estatutos, representar e gerir a Associação, criando, organizando e dirigindo os seus serviços; delegar genericamente os poderes de um ou mais membros ou especificamente de quem entender; propor à Assembleia Geral os montantes das quotas e quaisquer outras contribuições financeiras a pagar pelos associados; organizar o quadro de pessoal e contratar e gerir o pessoal da Associação; decidir sobre a admissão ou rejeição de novos associados ou ainda aplicar sanções nos termos dos Estatutos. De uma forma geral, a Direção como órgão social fundamental da AEBA, deve praticar tudo o que julgar conveniente para a continuação dos fins estatutários da Associação.

c) Conselho Fiscal

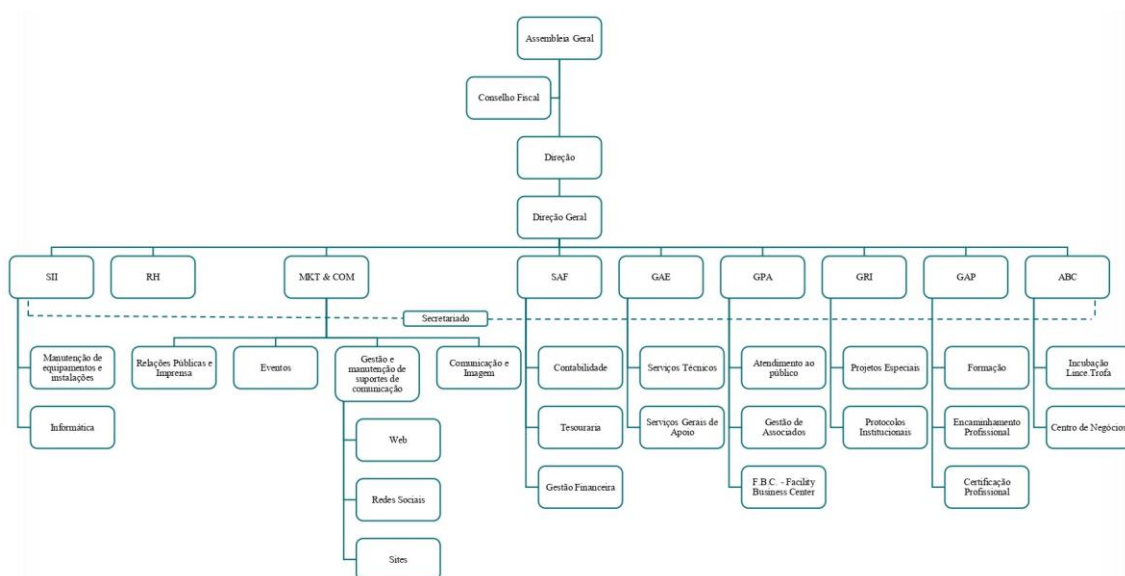
O CF é composto por um presidente, um secretário e um relator, tal como está disposto no artigo 33º dos Estatutos da AEBA.

O artigo 34º descreve, de forma resumida, as competências do Conselho Fiscal da Instituição. Compete a este órgão social examinar a escrita da Associação e os serviços de Tesouraria, fiscalizando os atos de gestão financeira da Associação e dos seus departamentos. Direção e os serviços. Para além disto, o CF é o órgão social que dá parecer sobre o relatório e contas anuais da Instituição e sobre quaisquer outros assuntos que lhe sejam submetidos, bem como zelar pelo cumprimento das disposições estatutárias.

2.4.3 Organigrama da Associação

A Associação Empresarial do Baixo Ave estrutura-se de acordo com o organigrama representado na Figura 9. O organigrama não configura o *website* da Instituição, tendo sido cedido pelo Gabinete de Marketing e Comunicação.

Figura 9 – Organigrama da Associação



Fonte: Gabinete de Marketing e Comunicação

2.4.4 Áreas funcionais

Ao nível funcional, a AEBA é constituída por nove áreas/gabinetes. Estas áreas funcionais são responsáveis por toda a sua atividade e pela execução de projetos estratégicos para o desenvolvimento da economia local e regional, tendo sempre em conta a contínua defesa dos interesses dos associados e a profissionalização da Instituição.

Através de informação constante no *website* da Associação e do Relatório de Atividades e Contas 2013, foi possível proceder à descrição de todas as áreas funcionais que constituem a Instituição. Para além destas fontes, grande parte da informação foi obtida através do contacto com os colaboradores das áreas infracitadas.

a) Área dos Recursos Humanos

A área dos Recursos Humanos é transversal às restantes e é responsável pela gestão dos recursos humanos da AEBA. Nesta área desenvolvem-se sobretudo atividades relacionadas com o recrutamento e seleção de pessoal externo de acordo com as necessidades da Associação, acolhimento de estágios curriculares ou profissionais, pesquisa contínua da legislação nomeadamente para conhecimento de atualizações no código de trabalho, gestão e implementação de sistemas eletrónicos, definição de planos de formação interna com o objetivo de identificar áreas de melhoria, implementar ações corretivas, com vista à maximização do desempenho de todos os colaboradores da AEBA, entre outros.

b) Serviços de Informação e Infraestruturas

Os Sistemas de Informação e Infraestruturas (SII) são responsáveis pela gestão das instalações equipamentos, garantindo diariamente o suporte ao *software* e *hardware* instalados, bem como a manutenção de todos os equipamentos e limpeza do espaço, composto por:

Tabela 17 – Instalações, *software* e *hardware* ao nível dos SII

Instalações	Gestão/Manutenção
	5 salas de formação, 2 dessas equipadas com TIC
	9 salas de incubação de empresas
	4 gabinetes de atendimento
	7 gabinetes de trabalho
	3 salas de reunião
	1 auditório/sala de espetáculos e cinema com lotação de 96 lugares

Instalações	2 receções
	Serviços de limpeza e sistema AVAC
Hardware e Software	Software de gestão da formação
	Microsoft Office 365
	Software SAGE NEXT
	Plataforma desenvolvida para a gestão e controlo de projetos de consultoria
	Sistema integrado de informação da AEBA (<i>softwares</i> CRM e ERP)
	Rede de comunicações de voz
	Rede de informática/internet

Fonte: Relatório de Gestão e Contas (2018)

c) Área de Marketing e Comunicação

O Gabinete de Marketing e Comunicação da AEBA define e gere a imagem e a comunicação institucional da Associação, sobretudo nas áreas das Relações Públicas, Eventos e demais iniciativas. É também responsabilidade deste gabinete a redação e publicação da *AEBA Magazine*, assim como a gestão dos *websites* e respetivas redes sociais (ver Tabela 18).

Tabela 18 – Gestão de conteúdo *online*

Gestão de conteúdo <i>online</i>	
Websites	AEBA – www.aeba.pt
	Aprendizagem – www.aeba.pt/aprendizagem
	Na Trofa – www.natrofa.com
	Tradingportugal – www.tradingportugal.pt
	EGESP – www.egesp.pt
	Lince.Trofa – www.lincetrofa.com
	Baixo Ave Internacional – www.baixoaveinternacional.com
Páginas no Facebook	AEBA – www.facebook.com/AssociacaoEmpresarialBaixoAve
	AEBA Dreams – www.facebook.com/aebadreams
	Lince.Trofa – www.facebook.com/lincetrofa
Perfis no Facebook	AEBA Trofinha – www.facebook.com/trofinha.trofinha
	AEBA GIP – www.facebook.com/gip.aeba
Perfil no LinkedIn	AEBA – www.linkedin.com/company/ae-baixo-ave

Fonte: Relatório de Gestão e Contas (2018)

Ao nível das Relações Públicas, a AEBA está presente em inúmeras feiras e eventos para reforçar a sua presença junto das empresas concelhias e da região. Em 2018, a AEBA participou na Expo Trofa, uma feira que se realiza anualmente no Município da Trofa.

A Instituição realizou visitas a empresas do concelho, a convite e em parceria com a Câmara Municipal da Trofa e com a participação das Juntas de Freguesia. O objetivo desta atividade integrada no âmbito do roteiro para o empreendedorismo, é acompanhar

a distinção e o reconhecimento público da Câmara Municipal da Trofa, com o reconhecimento do mundo empresarial, corporizado pela AEBA, quase sempre representada pelo Presidente ou, na sua ausência, pelos Vice-Presidentes. Durante o ano de 2018 foram visitadas 14 empresas das quais duas são associadas.

Os colaboradores do Gabinete de Marketing e Comunicação trabalham igualmente na preparação e divulgação de ações de informação com temáticas atuais e relevantes para os empreendedores e os empresários associados. Em 2018, realizou-se, por exemplo, o seminário sobre E-GAR “Prevenção de Resíduos” organizado em parceria com uma empresa associada e com experiência na área. Teve lugar uma sessão de informação sobre “Proteção de Conhecimento” com o Serviço de Informações de Segurança (SIS) e que teve como objetivo principal alertar as empresas e entidades portuguesas para a importância desta temática. Realizaram-se ainda outras sessões e reuniões de trabalho com Institutos Politécnicos e empresas associadas.

A atuação da AEBA rege-se pelo envolvimento com as Universidades e Institutos Politécnicos, na procura e incentivo à transferência de conhecimento. Por este motivo, a Associação, em parceria com a Câmara Municipal da Trofa, participa no certame FINDE.UP – Feira Internacional de Emprego da Universidade do Porto, com um *stand* concelhio à disposição das empresas da Trofa.

Por último, realizaram-se outros eventos de igual importância e que dão visibilidade à atividade da AEBA e das suas associadas, de que são exemplos os Encontros de Negócios do Facility Business Center e a Gala do Associado. O primeiro dá a oportunidade às empresas associadas de conhecerem outras empresas potenciais clientes e os seus produtos e serviços, promovendo-se assim oportunidades de negócio; o segundo reconhece publicamente os associados com 10 e 15 anos de ligação contínua à Associação, bem como as pequenas e médias empresas (PME) de excelência.

d) Serviços Administrativos e Financeiros

Os Serviços Administrativos e Financeiros (SAF) são responsáveis pela organização administrativa e financeira da AEBA, tendo como objetivo implementar uma gestão eficaz da Associação.

Nos SAF estão concentrados os seguintes serviços administrativos: receção, expedição e registo documental de toda a correspondência, elaboração de títulos de registo, preparação de circulares, gestão do economato e de compras, inscrição e cancelamento de associados e todas as cobranças, nomeadamente de quotas e de prestação de outros serviços.

O SAF engloba também os serviços financeiros, tais como a contabilidade da AEBA, que implica a elaboração e cumprimento das obrigações declarativas fiscais da Associação. É também da responsabilidade desta área funcional a elaboração dos pedidos de pagamento de candidaturas e de protocolos com entidades públicas ou privadas. Cabe ainda ao SAF elaborar o orçamento anual da Associação, em articulação com as restantes áreas funcionais. Por último – e ainda dentro dos serviços financeiros –, é da competência do SAF, o processamento dos salários e a gestão das contas de tesouraria.

e) Área de Apoio à Empresa e ao Empresário

O Gabinete de Apoio à Empresa e ao Empresário (GAE) disponibiliza os serviços gerais de apoio e os serviços técnicos descritos abaixo, estando a sua atividade em 2018 retratada nos números disponibilizados no Relatório de Gestão e Contas do mesmo ano. A atividade desta área funcional pode ser visualizada na tabela seguinte:

Tabela 19 – Atividades dos serviços gerais de apoio

Serviço		Nº de serviços	Nº de empresas
C001	Apoio Administrativo fiscal	395	20
	E-Fatura	228	
	Declaração Mensal de Rendimentos	36	
	Segurança Social	72	
	IRS	19	
	IVA	40	
C003	Medicina Curativa	104	16
	Consultas Médicas aos Associados	104	

Fonte: Relatório de Gestão e Contas (2018)

No ano de 2018 não foi prestado serviço ao nível da consulta jurídica²², em virtude das dúvidas que se levantaram na Assembleia Geral de 19 de dezembro de 2017 e que dizem respeito ao seu enquadramento legal. No seguimento do disposto, a Direção

²² Aconselhamento e apoio técnico às empresas em questões jurídicas decorrentes da prática da atividade empresarial.

deliberou suspender o Serviço de Apoio Jurídico e Apoio Fiscal até se garantir o devido enquadramento legal do mesmo.

O serviço de Medicina no Trabalho registou, no mesmo ano, os números apresentados na Tabela 20. A 31 de dezembro de 2018, a AEBA mantinha 275 contratos, do total de 322 estabelecidos desde o início do serviço, em 2012.

Tabela 20 – Comparação dos números do serviço de Medicina no Trabalho entre 2017 e 2018

Medicina no Trabalho			
	2017	2018	Diferença
Empresas com serviço ativo	252	275	8%
Consultas realizadas	2160	1815	16%

Fonte: Relatório de Gestão e Contas (2018)

Os serviços técnicos prestados no ano de 2018 representaram para a AEBA um total de 109.149,05 euros de faturação, menos 1.441,04 euros do que em 2017 e esta faturação representou cerca de oito por cento das receitas totais da AEBA.

As candidaturas a projetos e estágios profissionais continuam a ter bastante procura por parte das empresas, que têm beneficiado dos apoios à contratação existentes sobretudo através do IEFP. As empresas procuram a AEBA para a realização do devido enquadramento dos projetos/candidaturas, mas também para o apoio na elaboração das candidaturas quando a mesma tem enquadramento e é possível. Os números envolvidos nesta atividade no ano de 2018 são os seguintes:

- 22 reuniões de trabalho/sessões de esclarecimento;
- 9 candidaturas à Medida Estágio Profissional.

A AEBA, por via do GAE, mantém o protocolo estabelecido com o IEFP ao nível da prestação do apoio técnico prévio à aprovação do projeto e ao nível da consolidação do mesmo nos dois primeiros anos de vida. Tem-se vindo a verificar que os promotores recorrem apenas ao apoio técnico prévio à aprovação do projeto, ou seja, aquele que prevê o enquadramento no apoio, a conceção e exploração da ideia de negócio e a elaboração do plano de negócios para concretização do pedido de apoio. Na Tabela 21, é possível verificar os números do ano de 2018 relativos à Entidade Prestadora de Apoio Técnico (EPAT):

Tabela 21 – Números do ano de 2018 relativos à EPAT

	Processos	Candidaturas Concretizadas	Candidaturas Aprovadas	Candidaturas em Análise	Contratos de apoio técnico para consolidação do projeto
2018	88	10	8	1	0
Total acumulado	170	21	17	1	1

Fonte: Relatório de Gestão e Contas (2018)

O GAE disponibiliza ainda o serviço de Recrutamento e Seleção, tendo sido publicitadas o total de 42 ofertas de emprego no ano de 2018. Nalgumas destas ofertas, para além da publicação e encaminhamento dos currículos para as empresas, foram ainda realizadas análises curriculares e entrevistas de seleção para avaliação inicial do perfil do candidato. Deste trabalho, sempre realizado em articulação com o Gabinete para a Qualificação Profissional (GAP), resultou a colocação de 26 pessoas em situação de desemprego em posto de trabalho.

Ao nível do desenvolvimento da intervenção nas empresas, realizam-se os projetos conjuntos de Formação Ação – Programa Formação PME. No ano de 2018, este programa envolveu 100 empresas, conforme é possível observar na Tabela 22, mas, cerca de 50 empresas envolvidas na candidatura aquando da implementação do programa, perderam as condições de acesso e não foi possível substituir por empresas de enquadramento equivalente.

Tabela 22 – Projetos Conjuntos de Formação-Ação – Programa Formação PME

Temática	Empresas aprovadas	Empresas com execução iniciada	Horas de consultoria aprovadas	Horas de consultoria executadas	Horas de formação aprovadas
Organização e Gestão	32	31	3365	2938	600
Implementação de Sistemas de Gestão	19	19	2120	2175	525
Internacionalização	18	14	1910	1455	525
Economia Digital	59	36	6065	3655	750
Total	128	100	13460	10223	2400
Execução Financeira					
Orçamento aprovado		Executado		Taxa de execução	
834.081,35 €		706.093,57 €		84,66 %	

Fonte: Relatório de Gestão e Contas (2018)

f) Gabinete de Promoção Associativa

O Gabinete de Promoção Associativa (GPA) gere o relacionamento da AEBA com os seus associados. No ano de 2018, a AEBA encerrou o exercício económico com 536 associados efetivos, um valor aquém do planeado e orçamentado. O volume de faturação de quotas ascendeu a 186.397,50 euros, menos 5.087,50 euros do que no ano anterior e menos 24.093,00 euros do orçamento que foi de 210.490,50 euros. A quotização anualizada é de 199.850,00 euros. O compromisso assumido para o ano de 2018 seria atingir os 300.000,00 euros de quotização anualizada.

O GPA está também encarregue de avaliar o trabalho associativo. Do ponto de vista qualitativo, as empresas associadas valorizam positivamente os serviços da Associação e a atitude positiva e proativa, permitindo a promoção dos seus negócios e a melhoria dos seus resultados, pelo aumento de contactos comerciais gerados pelas atividades de *networking*, pelas soluções de redução de custos e pela facilitação no acesso ao crédito.

A estrutura das empresas associadas é descrita na tabela seguinte:

Tabela 23 – Caracterização e estrutura das empresas associadas da AEBA

Escalão	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Total de empresas (Nº)	263	53	52	45	56	13	17	10	3	24	536
Quota Unitária Mensal (€)	10	15	20	37,5	45	55	75	100	125	175	
Quota Unitária Semestral (€)	60	90	120	225	270	330	450	600	750	1.050,00	
Quota Unitária Anual (€)	120	180	240	450	540	660	900	1.200,00	1.500,00	2.100,00	
Quotização Mensal (€)	2.630,00	795,00	1.040,00	1.687,50	2.520,00	715,00	1275,00	1000,00	375,00	4200,00	16.237,50
Quotização Semestral (€)	5.780,00	4.770,00	6.240,00	10.125,00	15.120,00	4.290,00	7.650,00	6.000,00	2.250,00	25.200,00	97.425,00
Quotização Anual (€)	31.560,00	9.540,00	12.480,00	20.250,00	30.240,00	8.580,00	15.300,00	12.000,00	4.500,00	50.400,00	194.850,00

Fonte: Relatório de Gestão e Contas (2018)

g) Gabinete de Relações Institucionais

O Gabinete de Relações Institucionais (GRI) desenvolve os serviços associados aos protocolos, criando redes de parcerias sobretudo entre as empresas associadas, os serviços associados à comunicação e relações públicas, assim como os projetos especiais em colaboração com outras entidades. Este Gabinete tem como objetivo a dinamização de ações e projetos que envolvam a comunidade não empresarial, nomeadamente a ligação ao tecido social. Poderá incluir projetos que envolvam dinamização económica, caso contemplem apoios ou serviços não disponibilizados pelo Gabinete de Apoio à Empresa e ao Empresário. Em 2019, os objetivos estratégicos definidos pelo GRI são: (1) reforçar

a influência e notoriedade da AEBA; (2) dinamizar ações e projetos que envolvam a comunidade empresarial e a região; (3) estreitar o relacionamento com outras instituições locais, regionais e nacionais; (4) promover relações internacionais, de forma a facilitar o processo de penetração nos mercados internacionais, estimulando as exportações dos produtos/serviços das empresas associadas e (5) estimular o espírito empresarial e o empreendedorismo.

h) Gabinete para a Qualificação Pessoal

O Gabinete para a Qualificação Pessoal (GAP) é responsável pela formação e encaminhamento e certificação profissional. Neste contexto, realizam-se ações de formação profissional e o programa de Formações Modulares no âmbito da tipologia de operação 1.08 – Formação Modular para Empregados e Desempregados. Existem ainda formações não financiadas destinadas a empresas associadas, com o objetivo de corresponder às necessidades formativas das entidades da região.

i) AEBA Business Center

No seguimento do reposicionamento estratégico da AEBA e dos serviços, cujo foco são os serviços às empresas, surgiu o conceito de acolhimento empresarial que integra o programa de incubação Lince.Trofa e o centro de negócios para as empresas que pretendem expandir os seus negócios no Baixo Ave a partir da Trofa, com presença física na região.

Relativamente ao Facility Business Center (FBC), no ano de 2018 concretizou-se a estruturação do modelo que compatibiliza o projeto de incubação com o acolhimento de outros projetos mais maduros.

No que concerne ao projeto de incubação Lince.Trofa, apresentam-se os seguintes resultados de monitorização alcançados no decorrer do ano de 2018:

Tabela 24 – Objetivos e resultados do projeto Lince.Trofa

Sessões de promoção e divulgação para envolvimento de empreendedores com elevado potencial	
Identificação das ações	Local
1. “Ser empreendedor” – Apresentação Lince.Trofa	Cenfim – Trofa
2. Gala do Associado	Fábrica de Santo Thyrso
3. “Inovação nas empresas: desafios e oportunidades para o Baixo Ave”	Auditório da AEBA
4. Apresentação Lince.Trofa – Incubação & Negócios	Atelier do Brioche – Trofa
5. Debate sobre liderança	Auditório da AEBA
6. Apresentação Lince.Trofa – Incubação & Negócios	Centro Empresarial Nortada – Famalicão
7. Apresentação Lince.Trofa – Incubação & Negócios	IPCA – Barcelos
8 Lince Days (2 dias)	Lince.Trofa
9. Sessão de Informação – Medidas de Apoio à Contratação	Lince.Trofa
10. Como estimular a sua equipa para a inovação e a criatividade	Lince.Trofa
11. Inovação Social e Criação de Valor na Empresa	Lince.Trofa
12. 3ª Edição do Dia Europeu do Empregador	Escola Secundária da Trofa
Objetivo anual: 12. Total realizado: 14. Taxa de execução: 116%.	
Outros dados	
Atendimentos a empreendedores potenciais candidatos	
Objetivo anual: 200. Total realizado: 140. Taxa de execução: 70%.	
Instalação e arranque de <i>start-ups</i>	
Objetivo anual: 24. Total realizado: 20. Taxa de execução: 83%.	
Permanência dos projetos incubados ativos ao fim de três anos	
Taxa de permanência: 50%	
Aproximação/integração de projetos a programas de aceleração	
Objetivo anual: 1. Total realizado: 1. Taxa de execução: 100%. Empresa: Elphucarp Services, Lda.	

Fonte: Adaptado de Relatório de Gestão e Contas (2018)

Os indicadores representados na Tabela 24 mostram que este projeto está a obter bons resultados, tendo-se atingido praticamente todos os objetivos propostos. Os resultados têm especial importância, uma vez que este é um projeto em articulação com outros projetos de empreendedorismo e com ações de *mentoring* e *coaching*.

2.4.5 Receitas e despesas da Associação

Segundo o artigo 43º dos Estatutos da AEBA, constituem receitas da Associação, as quotas e outras contribuições fixadas pela AG, as taxas da prestação de serviços para comparticipação das despesas originadas pela organização ou realização de eventos, o rendimento de bens próprios, as contribuições voluntárias dos associados, as doações, heranças e legados e os subsídios e outras formas de apoio concedidos à Instituição por pessoas de direito público ou privado.

No que toca às despesas da AEBA, de acordo com o artigo 27º dos seus Estatutos, estas têm origem nas retribuições do pessoal e de todos os seus colaboradores, nos encargos inerentes à manutenção da sede da Associação e dos seus diversos departamentos, nas comparticipações que advenham da sua filiação em outros organismos e em todos os demais encargos necessários à prossecução dos fins estatutários.

2.4.6 Principais desafios da Associação

Os principais desafios da AEBA têm por base seguir as linhas de orientação que conduzem a atividade da Associação e que se encontram expressas no Plano de Atividades e Orçamento. Desta forma, a AEBA tem como desafios a promoção do associativismo, a fomentação da cultura empreendedora nas empresas associadas e na própria Associação, o aumento da competitividade da economia no Baixo Ave e a internacionalização das empresas da região. Para além disto, a Instituição pretende desenvolver a capacidade de inovação dos seus sócios e aumentar as qualificações técnicas e a gestão dos seus recursos humanos e das empresas associadas. Por último, a Associação pretende contribuir de forma positiva para a sociedade através da responsabilidade social e da crescente preocupação com a sustentabilidade ambiental.

2.5 Outras entidades associativas

2.5.1 Associação Comercial e Industrial de Santo Tirso

A Associação Comercial e Industrial de Santo Tirso (ACIST), fundada a 15 de novembro de 1913, surgiu com o objetivo de servir os interesses dos comerciantes retalhistas do concelho, mas atingiu uma taxa de cobertura bastante elevada, dado o facto de sempre ter existido uma grande dinâmica associativa por parte do comércio retalhista (ACIST, 2019). Desde o seu aparecimento, tem diligenciado esforços no sentido de dinamizar ações que levem ao associativismo e à coesão entre os seus associados, comerciantes retalhistas, grossistas e prestadores de serviços. Toda a atividade desta associação tem sido sempre dirigida, no sentido de contribuir para o crescimento de

atividades ligadas a setores imprescindíveis ao desenvolvimento social e económico no Município de Santo Tirso (ACIST, 2019).

Tabela 25 – Descrição sumária da ACIST

Instituição	ACIST – Associação Comercial e Industrial de Santo Tirso
Sede	Largo Coronel Baptista Coelho, nº 6, 4780-474 Santo Tirso
Contactos	Telefone: 252 808 280, Fax: 252 808 82 81
E-mail	acist@acist.com.pt
Página web	www.acist.com.pt
NIF	500 998 935
Natureza jurídica	Associação sem fins lucrativos
CAE	94110 – Atividades de Organizações Económicas e Patronais
Data da constituição	15 de novembro de 1913

Fonte: Elaboração do autor

Com o aparecimento dos fundos comunitários, a ACIST aproveitou a oportunidade para se modernizar e diversificar os seus serviços, prestando assim um serviço de maior qualidade. Nessa altura admitiu no seu quadro, técnicos de formação superior que até então não existiam, foi pioneira como entidade acreditada a nível nacional (na altura pelo INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação) e passou a elaborar candidaturas a vários fundos comunitários, no sentido de elevar o seu serviço e de contribuir para o desenvolvimento empresarial dos seus associados (ACIST, 2019).

Ao nível da formação profissional desenvolveu vários projetos financiados tais como:

- a) Formação para empregados respondendo de forma ativa às solicitações das empresas e contribuindo para o desenvolvimento de competências dos ativos da região;
- b) Programa Formação PME – Programa de Consultoria e Formação nas empresas;
- c) Projeto EQUAL da Iniciativa Comunitária EQUAL em parceria com o CITEX e a ASAS;
- d) Programa Constelação – formação de deficientes.

Para além destes projetos, a ACIST teve aprovadas candidaturas para a área do comércio, designadamente o Procom, Urbcom e Modcom, que permitiram revitalizar e dinamizar o centro da cidade e apoiar os comerciantes a modernizar os seus estabelecimentos (ACIST, 2019).

A ACIST organiza ainda regularmente seminários, debates e sessões de esclarecimento sobre diferentes temáticas do interesse dos seus associados e dos empresários da região.

2.5.2 Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão

A Associação Comercial e Industrial de Vila Nova Famalicão (ACIF), nasceu a 2 de outubro de 1941, com a designação de “Grémio do Comércio do Concelho de Vila Nova de Famalicão” e a sua sede localizava-se no Campo Mouzinho de Albuquerque (ACIF, 2019).

Após o 25 de abril de 1974, com a extinção dos Grémios, são elaborados novos Estatutos e, a 30 de abril de 1975, surge a nova associação com a designação de “Associação Comercial de Vila Nova de Famalicão”, cujo princípio orientador é a defesa dos interesses dos comerciantes e empresários, visando tornar-se num polo disciplinado do comércio do concelho (ACIF, 2019). Em 1996, esta instituição passa também a representar os interesses dos industriais de Vila Nova de Famalicão, evoluindo a sua designação para “Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão”. A partir de então, desde a micro à grande empresa, desde o empresário em nome individual à sociedade anónima, não só o Comércio, mas também a Indústria e os Serviços passam a poder aderir à ACIF, usufruindo de todas as vantagens que a associação pode oferecer (ACIF, 2019). Atualmente, a ACIF assume-se como uma instituição sólida e interventiva no tecido comercial e industrial do concelho. Consciente da sua importância no contexto do desenvolvimento socioeconómico da região, pretende constituir-se como um dos polos aglutinadores e dinamizadores de sinergias para o incremento da atividade económica.

Tabela 26 – Descrição sumária da ACIF

Instituição	ACISF – Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão
Sede	R. Conselheiro Santos Viegas, nº159, Loja 3 4760-129 V. N. de Famalicão
Contactos	Telefone: 252 315 409 Telemóvel: 963 896 985 Fax: 252 315 478
E-mail	geral@acif.pt
Página web	www.acif.pt
NIF	500 989 087
Natureza jurídica	Associação sem fins lucrativos
CAE	94110 – Atividades de Organizações Económicas e Patronais
Data da constituição	2 de outubro de 1941

Fonte: Elaboração do autor

Para conseguir atingir os seus propósitos, a associação tem feito um esforço constante de adaptação e modernização dos seus recursos físicos e humanos, procurando equipar-se com os meios necessários para assegurar um serviço informativo contínuo e eficaz para os seus associados.

2.5.3 Associação Empresarial da Maia

Por Alvará de 1 de maio de 1940, do então Subsecretário de Estado das Corporações e Previdência Social, foi consagrada a transformação da antiga “Associação em Grémio do Comércio da Maia”, cuja designação e estruturas se mantiveram até ao reordenamento institucional do após 25 de abril de 1974 (AEM, 2019).

Não obstante a integração no regime corporativo e restrito ao setor do comércio pela nova denominação, o “Grémio do Comércio da Maia” foi sempre tribuna para comerciantes e industriais, e assento para as mais diversas iniciativas do interesse dos empresários do concelho (AEM, 2019).

A 8 de julho de 1977, volta à forma de “Associação dos Comerciantes do Concelho da Maia”, sem fins lucrativos. Através do registo efetuado a 12 de dezembro de 1980 e publicado no Boletim do Trabalho a 28 de março de 1981, é alterada a denominação para “Associação Comercial e Industrial do Concelho da Maia”, denominação vigente até 18 de outubro de 2001 quando, em Assembleia-geral Extraordinária, foi deliberada a alteração desta denominação para AEM – Associação Empresarial da Maia (AEM, 2019).

A missão desta instituição é garantir a excelência na representação dos associados, servindo de interlocutora junto das instituições públicas e privadas, satisfazendo as suas necessidades, defendendo os seus interesses e promovendo a sua imagem, com serviços pautados pelo rigor e transparência (AEM, 2019).

Tabela 27 – Descrição sumária da AEM

Instituição	AEM – Associação Empresarial da Maia
Sede	Rua José R Silva Jr., n.º 327, 4470-316 Maia
Contactos	Telefone: 229 407 171 Fax: 229 410 457
E-mail	geral@aem.pt
Página web	www.aem.pt
NIF	501 063 684
Natureza jurídica	Associação sem fins lucrativos
CAE	94110 – Atividades de Organizações Económicas e Patronais
Data da constituição	1 de janeiro de 1912

Fonte: Elaboração do autor

2.5.4 Associação Comercial e Industrial de Vila do Conde

A Associação Comercial de Vila do Conde (ACIVC) é uma associação sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica, com a missão de “representar a atividade profissional do conjunto das pessoas singulares e coletivas no concelho de Vila do Conde que exerçam a atividade comercial ou industrial e dela sejam associados” (ACIVC, 2019).

A Associação Comercial de Vila do Conde foi constituída por alvará de El-Rei D. Carlos em 30 de julho de 1906. Em 1929 tomou a designação de “Associação Comercial e Industrial de Vila do Conde”, concedendo igual importância quer ao comércio, quer à indústria (ACIVC, 2019). Tem a sua sede na Rua da Igreja, n.º 15, em Vila do Conde.

Tabela 28 – Descrição sumária da ACIVC

Instituição	ACIVC – Associação Comercial e Industrial de Vila do Conde
Sede	Rua da Igreja, n.º 15, 4480-754 Vila do Conde
Contactos	Telefone: 252 631 405 Fax: 252 641 119
E-mail	acivc@acivc.pt
Página web	www.acivc.pt
NIF	501 417 419
Natureza jurídica	Associação sem fins lucrativos
CAE	94110 – Atividades de Organizações Económicas e Patronais
Data da constituição	30 de julho de 1906

Fonte: Elaboração do autor

Capítulo 3 – Estudo exploratório

3.1 As perspetivas dos atores do EE (*stakeholders*)

Os pontos de vista dos *stakeholders* foram recolhidos através dos instrumentos referidos e com aplicação da metodologia definida (ver Método e Metodologias). Neste trabalho de investigação realizou-se um total de seis entrevistas semiestruturadas com o objetivo de recolher testemunhos e contributos sobre a experiência dos participantes e perspetivas face ao Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave. Optou-se pela utilização da técnica da entrevista semiestruturada pois permite aos entrevistados alguma liberdade para falarem dos seus projetos e perspetivas pessoais sem que fujam ao tema. O entrevistador tem apenas o papel de conduzir a conversa. Para cada tópico abordado são apresentadas as citações das transcrições efetuadas e proposições que o investigador considerou pertinentes para o objeto de estudo.

3.1.1 Seleção e identificação dos participantes

De forma a obter representatividade das atividades do panorama empreendedor do Baixo Ave foram entrevistados (ver Apêndice 3):

- Dr. Sérgio Humberto – Presidente da Câmara Municipal da Trofa
 - Data: 29/05/2019; Local da entrevista: Rua das Indústrias, 4785-624 Trofa (Polo I da Câmara Municipal da Trofa);
 - Motivo: Entender a estratégia da CMT para potenciar o empreendedorismo no Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave; qual tem sido o papel da CMT nos apoios ao empreendedorismo (iniciativas); quais as principais dificuldades encontradas no desenvolvimento deste ecossistema e como foram transpostas; o que tem sido feito para colocar o concelho e a região no mapa do empreendedorismo a nível nacional.
- Dra. Manuela Guimarães – Diretora da Escola Profissional Forave
 - Data: 23/05/2019; Local da entrevista: Rua Quinta da Serra, 4760-803 Lousado (Escola Profissional Forave);

- Motivo: Perceber a importância que o empreendedorismo tem junto dos públicos escolares e que mudanças sociais se originam no território e na comunidade; discutir o papel dos atores na dinamização do EE e compreender a capacidade que têm para empreender; entender o papel da escola (ensino profissional) na cultura empreendedora, com todas as suas pedagogias e projetos associados.
- Dra. Margarida Coutinho – Professora do Ensino Secundário na Escola Básica e Secundária D. Dinis, em Santo Tirso)
 - Data: 31/05/2019. Local da entrevista: Parque Dona Maria II, 4780-372 Santo Tirso (Casa de Chá);
 - Motivo: Perceber a importância que o empreendedorismo tem junto dos públicos escolares e que mudanças sociais se originam no território e na comunidade; discutir o papel dos atores na dinamização do EE e compreender a capacidade que têm para empreender; entender o papel da escola (ensino secundário) na cultura empreendedora, com todas as suas pedagogias e projetos associados.
- Daniel Morgado – Cofundador da XCelling
 - Data: 08/05/2019. Local da entrevista: Rua Imaculada Conceição, 4785-684 Trofa (Associação Empresarial do Baixo Ave);
 - Motivo: Recolher a perspetiva de um jovem empreendedor com uma *start-up* em regime de incubação no Lince.Trofa. Perceber quais as dificuldades que sentiu na criação da empresa e quais as dificuldades que os empreendedores do concelho e da região mais sentem. Compreender as razões por que escolheu a AEBA e, mais concretamente, o projeto de incubação Lince.Trofa.
- Engenheiro António Maia – Fundador da AM Technology
 - Data: 30/05/2019. Local da entrevista: Rua Imaculada Conceição, 4785-684 Trofa (Associação Empresarial do Baixo Ave);
 - Motivo: Recolher a perspetiva de um empreendedor de sucesso e que trabalha, neste momento, em vários projetos e empresas. Perceber quais as dificuldades que sentiu nas empresas que criou e quais as dificuldades que os empreendedores do concelho e da região mais sentem. Compreender as

razões por que escolheu a AEBA e, mais concretamente, o projeto de incubação Lince.Trofa.

- João Sousa – Designer de moda;
 - Data: 29/04/2019. Local da entrevista: Rua do Casal Velho 625, Santo Tirso (Parque do Ribeiro do Matadouro).
 - Motivo: Recolher a perspetiva de um empreendedor de sucesso e que está, neste momento, a investir na criação da sua própria marca. Perceber quais as dificuldades que sentiu na realização da sua ideia de negócio e quais as dificuldades que os empreendedores da região sentem. Compreender as razões da escolha do concelho de Santo Tirso para a criação do negócio e, especificamente, do Invest Santo Tirso.

Para este estudo considerou-se ainda uma entrevista a um *stakeholder* da Economia Social, mas por limitações relacionadas com o tempo e extensão deste mesmo estudo, optou-se pela realização de uma entrevista adicional a um ator da Economia Privada. Os tópicos abordados nas entrevistas e os pontos de vista a obter por parte dos participantes encontram-se no Apêndice 6.

3.1.2 Realização das entrevistas

3.1.2.1 A Câmara Municipal da Trofa

a) A importância do empreendedorismo no concelho e na região

O responsável autárquico reconhece a importância do empreendedorismo para o concelho e a região, nos diferentes contextos. A Trofa é “o concelho mais jovem do país, a par do concelho de Odivelas”, com “um tecido empresarial fortíssimo” de que fazem parte “empreendedores que nada herdaram, mas que criaram”. De acordo com o participante, as atividades de maior expressão no setor primário na economia municipal do concelho diziam respeito à agricultura, à pecuária e à silvicultura. No entanto, atualmente, a agricultura e a pecuária são cada vez mais encaradas como atividades secundárias de subsistência para muitos agregados familiares, encontrando-se disseminadas por todas as freguesias. O setor secundário afirma-se como setor principal da atividade económica da população do concelho, seguido do setor terciário. O

participante destaca a indústrias da metalomecânica, da saúde, automóvel e têxtil como sendo as mais importantes para o Município.

O concelho é atravessado por vias de comunicação viárias importantes que permitem o desenvolvimento das atividades supracitadas, nomeadamente, a A3 Porto-Valença; a EN 104 que liga a Trofa à Azurara e a EN 14 que estabelece ligação entre Porto e Braga. Ao nível da rede ferroviária, existe a Linha do Minho (Eixo Porto-Braga e Eixo Porto-Guimarães). De igual modo, beneficia de comunicações rodoviárias de acesso ao litoral do país, sendo por inerência favorecido em termos de proximidade e de ligação ao Porto de Leixões e ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro.

O empreendedorismo é encarado como um processo que leva à criação de emprego e a uma melhor qualidade de vida: “as pessoas (...) têm de perceber que se tiverem empresas têm emprego; se tiverem emprego têm dinheiro, e se tiverem dinheiro têm melhor qualidade de vida”. O participante acrescenta ainda: “quando falo em dinheiro, não falo em questões materiais. Havendo dinheiro, gera-se uma economia secundária que diz respeito à dinâmica comercial, onde as pessoas podem viver e ter uma boa qualidade de vida”.

São reconhecidos focos de empreendedorismo, nomeadamente através do trabalho desenvolvido pelas associações empresariais e os protocolos para a promoção de eventos no concelho e na região. Destaca-se a atuação da AEBA no Ecosistema Empreendedor, com a representação das empresas dos concelhos da Trofa, Santo Tirso, Vila Nova de Famalicão, Maia e Vila do Conde.

O desemprego é apontado como sendo “residual, tendo baixado 73%”. As maiores dificuldades prendem-se com a inserção dos jovens qualificados no mercado de trabalho e de pessoas que têm acima de 55 anos, ainda habilitadas para trabalhar.

b) A promoção do empreendedorismo pelos setores público e privado

É reconhecida a importância dos setores público e privado na promoção do empreendedorismo. Os dois devem trabalhar “em conjunto” para que as iniciativas tenham o impacto e o êxito esperados. A autarquia aponta como exemplo o projeto Lince.Trofa, resultante de uma parceria da AEBA com a Câmara Municipal da Trofa,

pois “trata-se de um projeto que é completamente diferenciador em comparação com os outros”.

Existem no concelho e na região “pessoas com *know-how*”, que têm “um percurso bastante empreendedor em diversas áreas”. Segundo o participante, não chega ter incubadoras onde se criem e desenvolvam negócios. É preciso incluir os empreendedores numa “rede de *networking* que lhes permite ganhar competências e evoluir os seus projetos”.

c) O papel dos *stakeholders* da economia social e das atividades culturais

A economia social e as atividades culturais são consideradas “áreas diferentes, mas que cosem”. As IPSS pelo relevo que têm no concelho ao nível da prestação de serviços e apoio social; as atividades culturais porque complementam a vida das pessoas e permitem a formação de comunidades. Municípios com “qualidade de vida”, acesso à “cultura, bons cuidados de saúde e lazer” vão contribuir, certamente, para o desenvolvimento do empreendedorismo.

d) Estímulos autárquicos ao empreendedorismo (CMT)

Os estímulos autárquicos ao empreendedorismo são bastantes. A autarquia procura essencialmente possibilitar, através do “Gabinete/Divisão de Desenvolvimento Económico”. A “Câmara ajuda quem quiser concorrer a fundos comunitários e faz todo o acompanhamento a essas candidaturas”. É reconhecida a frustração que muitos empreendedores têm na altura de se candidatarem a fundos comunitários. Para que os projetos se concretizem, “é preciso persistência e apoios financeiros sólidos”.

O reconhecimento da Câmara aos empreendedores no concelho e na região é tido como um estímulo importante ao trabalho desenvolvido nas empresas. Durante os últimos quatro anos, tem-se realizado o Roteiro do Empreendedorismo no concelho da Trofa. Para a autarquia, este “é um pequeno apoio que damos de reconhecimento do valor das empresas”, independentemente da sua dimensão. A Câmara procura, como já foi referido, “não ser um obstáculo aos empreendedores”, reduzindo a necessidade de burocracias.

e) Importância do trabalho em rede e da cooperação

O trabalho em rede e a cooperação são considerados fundamentais. Grande parte do trabalho realizado por uma empresa é feito “fora das quatro paredes”. Neste sentido, o participante considera que os empreendedores não têm sucesso se trabalharem isolados ou “se não fizerem uma boa comunicação” com o exterior. A autarquia procura potenciar o *networking* através de fóruns e seminários que realiza, em parceria com a AEBA.

f) A direção do EE para a CMT

A autarquia não pretende assumir a direção do ecossistema empreendedor, mas considera que este papel deve ser partilhado com outras entidades, nomeadamente as associações empresariais. A liderança cabe a cada um e o EE deve ser sempre suportado pelos vários atores, numa dinâmica de interação constante. A autarquia preocupa-se em ajudar os empreendedores a “cumprir todos os requisitos legais” e em agilizar todos os processos relacionados com a criação do negócio.

3.1.2.2 Entrevista a *stakeholder* 1 (Ensino Profissional)

a) A importância do empreendedorismo para a comunidade

A participante começa por salientar as características em que a Escola Profissional Forave foi criada. Segundo a entrevistada, juntaram-se vários “*stakeholders* da região” para se “pensar num projeto à medida que fosse enquadrado geograficamente” e também com o objetivo de criar “respostas, dinâmicas e sinergias que fossem necessárias para todos os atores da região”. Passados cerca de 30 anos desde a criação da escola, ainda existe um “processo de desenvolvimento e crescimento contínuo”. A participante deixa claro que não se trata de um crescimento físico, mas sim um “crescimento qualitativo” e das “ligações que nós fomos criando ao longo destes 30 anos, de captar mais empresas, de tentar fazer melhor e diferente, de promover e alavancar uma cultura de empreendedorismo e inovação”.

No que diz respeito à importância do empreendedorismo para a comunidade, a informante refere que “quando falamos de um município ou de uma região empreendedora, não nos referimos apenas à escola. Temos de pensar com visão global, desde os responsáveis políticos da região, até todos os agentes que trabalham e consertam

um projeto de sustentabilidade e inovação para essa região”. No geral tem “funcionado muito bem”. “Todas as pessoas e *stakeholders* são ouvidos, todos têm a possibilidade de participar e de dar o seu contributo e depois há uma visão que é criada e definida para a região, sendo que o mais importante é passar à ação”. São as características “criativas, empreendedoras, proativas e cooperantes” dos munícipes que fazem do concelho de Famalicão e dos concelhos limítrofes um exemplo em empreendedorismo. Os concelhos de Vila Nova de Famalicão, Trofa e Santo Tirso são dos mais exportadores da Região Norte e “têm expressão mundial no desenvolvimento das suas empresas, na colocação dos seus produtos”.

Ao nível do Município de Vila Nova de Famalicão, o executivo da Câmara procura ouvir a opinião das pessoas e, por isso, realizaram-se reuniões de auscultação. A participante relembra uma destas atividades em que participou, como elemento de um grupo temático. Acrescenta que os habitantes de Vila Nova de Famalicão são “pessoas empreendedoras” e que o concelho tem “características empreendedoras”.

b) A dinâmica dos atores no concelho e na região

A dinâmica dos atores no concelho e na região é abordada pela participante. “Eu penso que esta dinâmica tem tido grandes frutos. Tem tido frutos e ganhos notórios, falados a nível nacional e internacional. Este é o alinhamento e a visão que temos de ter para o futuro. Trabalhar de uma forma global, partilhar, criar sinergias para conseguirmos ir mais longe. Ninguém consegue resultados tão bons se trabalhar de forma isolada”. Contudo, ainda “existe muito a fazer para que os empresários possam ser mais empreendedores”. Há aspetos que podem ser melhorados e “situações de carácter burocrático ou que são menos favoráveis ao desenvolvimento do investimento”.

No setor da educação, “as coisas já mudaram bastante”, mas “ainda é possível fazer mais”. Ao nível do Ministério da Educação, assistiu-se, no passado ano, “à entrega de alguma autonomia às escolas em termos de criarem o seu próprio projeto educativo e de o gerirem com vista ao sucesso dos alunos. Disponibilizaram-se “ferramentas e oportunidades que têm de ser utilizadas para criarmos mais valor” e fazê-lo com esta autonomia, capacidade e possibilidade de sermos mais empreendedores e mais criativos na educação”.

c) Ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo

Procura-se promover o empreendedorismo junto dos públicos escolares, através de “concursos e prêmios que são atribuídos”. “A Forave candidatou-se a um galardão de empreendedorismo, o ‘Famalicão Visão 25’”, promovido pelo Município. Além disso, promove “um programa de mérito e distinção que visa não só os alunos, mas também os colaboradores da instituição e as instituições que trabalham connosco”. Esse reconhecimento é efetuado anualmente, “com a atribuição de certificados de mérito e de um galardão”. Os alunos são também reconhecidos pelas empresas onde estagiam. Todos os cursos existentes na escola “têm um diploma de mérito para o melhor aluno”. Existe ainda “um prémio de mérito para o melhor projeto de final de curso (...) que é o reconhecimento do esforço e do valor que vão acrescentando através do percurso nesta escola e da sua formação.

Em suma, a participante refere que “se dinamizarmos internamente um concurso com um objetivo determinado, tentamos sempre alavancar as atitudes empreendedoras dos alunos. Isto é uma coisa que fazemos diariamente na nossa atividade, estimulando a participação deles em determinados concursos nacionais e internacionais, tecnológicos e não tecnológicos e no âmbito do empreendedorismo social”. A Forave participa em determinados certames de empreendedorismo. Um deles “é ‘A Minha PAP Empreendedora’, promovido pelo concelho de Famalicão; outro é o Projeto SOEN que tem a ver com o orçamento participativo e onde envolvemos os alunos e os estimulamos a criar valor para a instituição através de ideias inovadoras”. Existem outros concursos em que a escola participa, como por exemplo o My Machine, na Aptipro com projetos de Empreendedorismo Tecnológico e na Junior Achievement, onde “os alunos são estimulados a criar a sua própria empresa e um produto e onde desenvolvem competências para empreender esse mesmo produto”.

d) Sensibilização do corpo docente e não docente

Na Forave o corpo docente e não docente está sensibilizado para as questões ligadas ao empreendedorismo e a importância deste para as gerações mais novas. Para existirem dinâmicas ao nível escolar trabalhadas pelos jovens, “têm de passar primeiro pelo

professor. Este tem de estar envolvido e tem de saber passar a motivação necessária para que os alunos adiram a estas atividades. Se não tivermos professores motivados dificilmente vamos ter alunos motivados. O entusiasmo e a paixão que são próprios do empreendedorismo, da inovação e da criatividade têm de estar presentes em todas as pessoas da comunidade escolar. Se não estiverem, dificilmente vamos conseguir atingir os resultados pretendidos”.

e) As iniciativas e apoios realizados pela autarquia

É referido que “as iniciativas e os apoios ao empreendedorismo são divulgados constantemente por todos os meios, não só digitalmente, mas também através de sessões de esclarecimento que realizam junto das instituições. A autarquia promove muitas reuniões para debatermos estas questões e, portanto, o empreendedorismo e todas as dinâmicas a ele associadas são muito estimuladas no sentido vertical, desde a autarquia até aos atores que compõem o Ecossistema Empreendedor”.

3.1.2.3 Entrevista a *stakeholder* 2 (Ensino Secundário)

a) A importância do empreendedorismo para a comunidade

A participante denotou alguma falta de conhecimento na abordagem a este tópico, no entanto é referido que o “empreendedorismo, sob o ponto de vista da criação de recursos financeiros para uma determinada comunidade, é muito importante”. É desde logo mencionada a rutura da indústria têxtil no concelho de Santo Tirso, como exemplo do empreendedorismo bem-sucedido. Houve uma fase em que “os nossos empresários não investiam nas fábricas, nos equipamentos e nos recursos humanos. Essa falta de investimento levou a que a produção fosse deslocada para outros locais, também por razões económicas”. A reestruturação a nível económico e industrial só foi possível graças à vontade empreendedora e a uma “rede económica onde se promove a modernização das empresas”.

Quando questionada sobre a importância de outras indústrias no concelho, a participante referiu que se está a investir muito também no setor do turismo cultural. O

Museu Internacional de Esculturas ao Ar Livre (MIEC) em Santo Tirso é considerado um dos melhores da Europa e cria novas possibilidades para projetos empreendedores.

b) A dinâmica dos atores culturais no concelho e na região

A participante considera que os atores culturais são reconhecidos no concelho e na região, principalmente pelo executivo da Câmara Municipal de Santo Tirso. É “sempre importante existirem focos dinamizadores para que algum projeto funcione. Aqui em Santo Tirso, o Presidente da Câmara tem estado presente e tem trabalhado muito na promoção dos mais diversos projetos”. A par da autarquia, existem outras entidades dos setores público e privado que promovem iniciativas de âmbito cultural.

c) Ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo

O empreendedorismo não está integrado de uma forma objetiva na escola, face à natureza da instituição e do agrupamento. A escola ainda se revela uma instituição conservadora, mas as diretrizes do Ministério da Educação já têm em conta, por exemplo, o “novo perfil do aluno. O ensino passou a ser obrigatório até ao 12º ano e o Ministério da Educação achou que perante as mudanças que se observam no mundo e os novos desafios do século XXI, existem novas competências que têm de ser adquiridas e trabalhadas. Essa é uma das preocupações que chegou às escolas e temos falado muito da flexibilização curricular, com a introdução de novos projetos para que os alunos possam experimentar e adquirir novos conhecimentos”. Passou a existir também uma disciplina denominada Cidadania, “onde se fala da ética comportamental” e do “saber ser cidadão”. Procura-se incentivar o aluno a ser “um cidadão proativo, ter iniciativa e consciência” e consciência dos seus direitos e deveres. Estas “novas diretrizes que vêm do Ministério da Educação podem contribuir precisamente para isto”, salienta.

Quando questionada sobre a existência de estímulos para a criatividade, a participante afirmou existirem em cursos mais vocacionados para as artes. No geral, “penso que sim, existe a tentativa de criar um espaço para que a criatividade se desenvolva”.

d) Sensibilização do corpo docente e não docente

Relativamente à sensibilização do corpo docente e não docente para o fenómeno do empreendedorismo, a participante confessou não haver “grande formação nessa área. Não tenho conhecimento de alguma iniciativa que vá de encontro a esta necessidade”.

e) As iniciativas e apoios realizados pela autarquia

Na cidade existem várias iniciativas e apoios ao empreendedorismo. Para os mais novos, há a iniciativa levada a cabo pela Câmara Municipal de Santo Tirso – o Orçamento Participativo Jovem –, que tem como objetivo a recolha de opiniões e contributos, permitindo adequar as políticas públicas municipais às suas necessidades e expectativas. O executivo da Câmara realiza visitas às escolas com o intuito de apresentar este projeto e incentivar os estudantes a participarem. Depois, existem outros projetos como o Invest Santo Tirso, que disponibiliza “instrumentos de apoio” aos empreendedores e empresários. A Fábrica de Santo Thyrso foi também alvo de um processo de regeneração para passar a contemplar a incubação de novos negócios ou projetos criativos na área da Moda, Design e Produtos e Serviços Turísticos.

f) Papel na direção/liderança do ecossistema empreendedor

No ponto de vista da participante, o ecossistema empreendedor deve ser liderado pelos vários atores que o compõem, deve existir uma “cooperação entre as diferentes partes”. É premente a interação e a boa comunicação entre todos os atores. Esta é uma característica imprescindível para o bom funcionamento e o desenvolvimento do ecossistema.

3.1.2.4 Entrevista a *stakeholder* 3 (Economia Privada)

a) Motivação inicial do empreendedor

A motivação surgiu a partir da experiência profissional do participante. Tendo começado a trabalhar no departamento de recursos humanos de empresas de grande dimensão, desde logo identificou “uma necessidade em departamentos administrativos de efetuar melhorias a nível interno”. Com o objetivo de melhorar o seu próprio trabalho, começou a estudar programação e, mais tarde, a desenvolver produtos “para utilização interna na empresa”. Desta sua motivação resultou o ato empreendedor inicial e,

consequentemente, surgiram os primeiros “pedidos de desenvolvimento para fora”. A dada altura, o participante decidiu largar o seu trabalho para seguir com a empresa juntamente com um sócio.

b) Apoios à implementação da ideia de negócio

Apesar de considerar importantes os apoios à implementação da ideia de negócio, o participante não contou com nenhum incentivo à criação da sua empresa. Apostou as “reservas” que tinha e deixou o seu trabalho para se dedicar ao projeto. Como “precisava apenas de dinheiro para despesas rotineiras, de alimentação, deslocação” e para visitas a clientes, não sentiu que precisasse de apoios extra.

A mudança para a AEBA ocorreu porque o seu colaborador era do concelho e “não tinha possibilidade de se deslocar para outro lado”. Ao pesquisar por soluções no concelho, descobriu a Instituição e recorreu a ela, numa altura em que ainda não existia o projeto de incubação Lince.Trofa.

c) Reconhecimento do empreendedor pela comunidade

Inicialmente, foi bastante difícil para o participante mostrar aos clientes que tinham problemas que podiam ser resolvidos. No seu ponto de vista, para que a comunidade reconheça o empreendedor, é importante que este acrescente valor à vida de cada pessoa. Para que a sua empresa funcionasse, era necessário convencer os clientes (responsáveis por outras empresas) de que era possível agilizar determinados processos dentro de cada departamento. Procedeu-se, por isso, à criação de várias estratégias com vista à penetração no mercado. Ao manifestarem a sua satisfação, os clientes passaram a palavra e criou-se um círculo vicioso que levou à captação de cada vez mais clientes.

d) Papel da autarquia na promoção do empreendedorismo

O papel da autarquia correspondeu às expectativas do participante. Com a parceria estabelecida entre a AEBA e a CMT, os custos fixos anuais baixaram e tornaram-se suportáveis para uma *start-up*. Sem esta parceria, o preço de aluguer do espaço de incubação e as restantes despesas (luz, água, Internet...) seriam mais elevadas.

e) Características do indivíduo empreendedor

O participante enumera a paciência e a resiliência como as características mais importantes do indivíduo empreendedor. É referido que “o mercado é muito complicado” e que um negócio precisa de vender. “Atualmente as vendas são muito difíceis porque existe em todo o lado alguém que faça o mesmo que tu e torna-se muito complicado. Enquanto não tiveres referências no mercado para os clientes virem até ti, tens de ser tu a ir até eles. Podes bater à porta de cem empresas e se ganhares um cliente já é muito bom. Isto para quem está a começar”.

De acordo com o informante, é também importante que o produto se diferencie. E “mesmo tendo um produto que se diferencie, a pessoa tem de conseguir vender bem”. É “frustrante porque vamos bater à porta de cem empresas e só vamos conseguir apenas uma venda”, mas se os empreendedores “não forem pacientes ou resilientes, vão acabar por desistir”.

f) Importância do trabalho em rede e da cooperação

Para o participante, o trabalho em rede e a cooperação “são o mais importante, no sentido em que, podemos não encontrar o parceiro mais barato ou o que quer que seja, mas ao trabalhar em rede e ao existirem essas iniciativas de *networking* e de encontros de negócios, vai ser mais fácil vender os produtos e serviços”. Participando num projeto de incubação como o Lince.Trofa, as empresas podem trocar contactos entre si para venda de produtos e serviços ou para colmatar necessidades. Além disso, “sabem onde nós estamos”, existe “o encontro com os fornecedores”... É mais fácil descobrir as empresas “se estiver num lugar rodeado de outras empresas”.

g) A direção do EE para o empreendedor

As entidades mais importantes são as Associações Empresariais porque “criam estes centros de incubação e de aceleração de *start-ups* que têm pessoal especializado como consultores financeiros que nos podem ajudar e dar apoio especializado”. Além disso, o “*networking* envolvente da Associação” permitem saber que “tenho várias empresas perto de mim” e que é possível encontrar “o parceiro que necessito para me ajudar no meu negócio”.

3.1.2.5 Entrevista a *stakeholder* 4 (Economia Privada)

a) Motivação inicial do empreendedor

De acordo com o informante, a vontade empreendedora surgiu da motivação individual para iniciar negócios e do interesse pela “área da segurança e cibersegurança”. O objetivo da *start-up* “é, junto do tecido empresarial, iniciar um trabalho com as empresas para avaliar o que chamamos de ‘estado da nação’, ou seja, a segurança das empresas do ponto de vista tecnológico”. A primeira abordagem passa por, “(...) avaliar, junto dos *players* envolvidos, o estado em que a empresa está. Este trabalho de avaliação cobre “muitos pontos da segurança que envolvem equipamentos, processos e pessoas”. A partir daqui o propósito da *start-up* é o de “fazer muita evangelização, comunicação, *workshops* e palestras”. O participante acha pertinente a sensibilização das empresas e o alerta para problemas como o *ransomware* e o *phishing*, bem como a desmistificação da ideia que esses mesmos problemas só aparecem em empresas de maior dimensão. Em suma, o *core* da empresa é “a análise de segurança e a implementação de modelos de segurança para que as empresas fiquem mais seguras”.

b) Apoios à implementação da ideia de negócio

Para o participante, foi necessário apenas o espaço de incubação e a possibilidade de integração na rede de *networking*. Quando a empresa foi fundada, já existiam os *datacenters*. Posto isto – e acrescentando o facto de a empresa sobreviver da prestação de serviços –, está claro para o empreendedor que “não é necessário mais nenhum apoio” para além dos mencionados.

c) Reconhecimento do empreendedor pela comunidade

A comunidade reconhece o empreendedor e a qualidade do seu trabalho. Este reconhecimento deu-se “ao nível da participação em *workshops*”. A certa altura “comecei a participar como orador, o que significa que a comunidade reconheceu o meu trabalho e as minhas competências”.

d) Papel da autarquia na promoção do empreendedorismo

O único contacto que o participante teve com a autarquia realizou-se numa reunião com o Presidente da Câmara da Trofa e com entidades do concelho. O empreendedor reconhece o papel da autarquia, principalmente a parceria estabelecida com a AEBA no âmbito do projeto Lince.Trofa. Considera que a atuação da Câmara é positiva em comparação com a atuação das autarquias vizinhas. É estabelecida também uma comparação entre o Município de Santo Tirso e o Município da Trofa: em Santo Tirso, os projetos associativos não compactuam com os projetos realizados pela Câmara, ao passo que na Trofa existe “um cordão umbilical entre o mundo empresarial e o mundo político. Para além disto, denota-se alguma falta de conhecimento do informante relativamente a este tópico.

e) Características do indivíduo empreendedor

O empreendedor deverá ser uma pessoa trabalhadora e que não desista dos seus projetos. “O sucesso é igual a trabalho. Primeiro temos uma ideia de negócio, um projeto ou uma estratégia... mas depois, se formos trabalhadores e resilientes, ou seja, não cairmos à primeira contrariedade, temos aqui a garantia do sucesso e a forma como se deve trabalhar”. Os empreendedores “não devem ter medo das dificuldades, porque se conseguirem passar de uma dificuldade a uma oportunidade, verão o seu trabalho reconhecido”. Por último, o participante considera que deve existir sempre “a abertura à partilha e à colaboração e ao *networking* entre empresas”.

f) Importância do trabalho em rede e da cooperação

O trabalho em rede e a cooperação são importantes na medida em que “não conseguimos fazer tudo sozinhos e, na área das tecnologias, não há ninguém que consiga saber e fazer tudo”. A experiência do empreendedor na AEBA é caracterizada como negativa. “Todas as entidades com que colaboro olham muito para o seu umbigo. Neste momento trabalho em consultoria e como estou a lidar com *players* que também têm algum conhecimento na área, normalmente as cooperações caem por aí. Não há a mentalidade da partilha. No entanto, eu acho que se cada um trabalhar bem na sua área, as mais valias são enormes em relação às pessoas que generalizam. Na área das

tecnologias da informação, tem de haver especialistas e não generalistas. A cooperação é, por isso, fundamental”.

g) A direção do EE para o empreendedor

O participante não tem dúvidas que as Associações Empresariais são a entidade que, com o seu “modelo de associativismo”, mais podem colaborar “para atingir os seus objetivos”. Por isso “são, sem dúvida alguma, um ator preponderante no ecossistema empreendedor”. Relativamente às autarquias, é dito que as “Câmaras Municipais devem descomplicar e, se possível, apoiar financeiramente”. “Se conseguirem municiar as Associações com alguns recursos, penso que será o mais importante. As Associações Empresariais sabem fazer bem, os seus associados sabem fazer bem, mas por vezes não têm todos os recursos disponíveis. Têm de essencialmente apoiar, divulgar e dar visibilidade”.

3.1.2.6 Entrevista a *stakeholder* 5 (Indústrias Criativas)

a) Motivação inicial do empreendedor

O participante teve, desde a sua infância, a ambição de se tornar um designer de moda. A oportunidade de apresentar a sua coleção no Portugal Fashion, desenvolvida em contexto escolar, foi a alavanca para a criação da marca e através do apoio do Invest Santo Tirso, o Gabinete de Apoio ao Investidor da Câmara Municipal de Santo Tirso.

b) Apoios na implementação da ideia de negócio

A escolha do Invest Santo Tirso deveu-se à localização geográfica do participante, mas também à proximidade geográfica com empresas têxteis. O pedido de auxílio tinha como objetivo a realização da coleção primavera/verão de 2019 para apresentação na 43.^a edição do Portugal Fashion. O Invest Santo Tirso cedeu “um espaço para trabalhar na Fábrica de Santo Thyrsó” e “os materiais da coleção”. No evento seguinte, o jovem designer não contou com uma fonte de financiamento por parte do Invest Santo Tirso, apenas com o espaço de incubação. Para conseguir realizar a coleção, teve de procurar o apoio de empresas têxteis sediadas na região, tais como a Troficolor e a bymyside.

c) Reconhecimento do empreendedor pela comunidade

A marca João Sousa tem tido visibilidade na imprensa nacional e internacional, sobretudo aquando a realização dos eventos de moda. Após os desfiles, o *feedback* por parte do público-alvo permite “aumentar o número de seguidores nas redes sociais, que vão estar atentos ao meu trabalho”. A menção em publicações na imprensa nacional e em empresas de renome como por exemplo a Vogue Itália, dão ânimo e motivam o jovem a continuar a construir a marca.

d) Papel da autarquia na promoção do empreendedorismo

Para o participante, a autarquia não aposta suficientemente no empreendedorismo e refere: “pensei que a autarquia ia continuar a ajudar-me quando eu pedisse, mas eu voltei a pedir ajuda antes do desfile de março e não conseguiram ajudar-me por causa dos *timings*”. A autarquia devia ter um papel mais ativo e construtivo junto da comunidade, especialmente dos jovens designers. Santo Tirso afirma-se como um município que aposta nas atividades culturais e criativas, por isso, devia ter em consideração os prazos apertados com que os profissionais deste setor têm de lidar. No caso do Invest Santo Tirso, o prazo de resposta teria de ser no mínimo de dois meses. “Não tinha esse tempo e mesmo explicando isso, eles não me ajudaram nesse aspeto. Ainda assim, estou agradecido na mesma por eles terem-me ajudado na primeira coleção”.

O participante considera ainda que os projetos da autarquia “têm de ter uma abordagem e comunicação mais jovem e eficiente”. Acrescenta que “se a minha mãe não estivesse ligada à comunicação social e estivesse diretamente a trabalhar com a Câmara, eu não saberia do apoio do Invest Santo Tirso, por isso teria de desenrascar-me de outra forma”. Devem-se procurar sempre oportunidades de promoção, especialmente junto do público mais jovem. Uma festa “organizada pela Câmara e com o patrocínio do Invest Santo Tirso” pode constituir uma boa oportunidade de comunicar com esse público, uma vez que a “pessoa pode-se divertir e ao mesmo tempo ser informada sobre os projetos da Câmara, os apoios que eles possam ter”. Fazerem “palestras nas escolas ou organizarem eventos com abordagens diferentes e direcionadas para os jovens” também pode ser benéfico.

e) Incremento ou melhoria da iniciativa empreendedora

Em primeiro lugar, é referido que “um empreendedor não pode desistir ao primeiro ‘não’ que lhe aparecer à frente”. Deve “procurar sempre a solução e ter muita motivação” para realizar o seu empreendimento. É preciso “ter uma ideia bem definida e não desistir no primeiro (...) obstáculo que aparece. Se eu acredito na minha ideia e luto pela sua realização, não é um ‘não’ que me vai deitar abaixo... Por isso, a pessoa não deve desistir, tem de estar ciente de que tudo não é assim tão fácil”. Por último, o participante revela que a exploração de outras áreas são sempre uma mais-valia para o empreendedor. Há sempre alguma coisa que pode ser extraída para benefício próprio e para isso recorre à sua experiência pessoal: “o evento em que participei em Espanha, não tinha a ver com a minha área, mas serviu para ter uma experiência com o mercado espanhol, conhecer novas pessoas, conhecer novos apoios ao nível europeu”.

f) A importância do trabalho em rede e da cooperação

No ponto de vista do participante, “o trabalho em rede e a cooperação são fundamentais”, principalmente na área da moda. Para se chegar a uma coleção, tem de se realizar o desenho dos coordenados e é necessário trabalhar em confeção e modelação. Para isso, são precisas “empresas que me cedam materiais ou que me facilitem nessa questão do material... Pelo menos na indústria da moda acho que funciona assim em todo o lado. A indústria da moda é muito pelo *timing*, se calhar uma pessoa sozinha consegue fazer aquilo, mas demora muito tempo. Então, se eu tenho uma boa equipa a colaborar comigo, eu consigo estabelecer os *timings*. Isso é fundamental”.

g) Papel na direção/liderança do ecossistema empreendedor

Em relação à direção/liderança do ecossistema empreendedor, é importante o “contacto que um designer possa ter com uma empresa têxtil”. No caso do participante, são as empresas têxteis que ajudam no processo de criação da coleção e, por isso, considera que é essencial existir sempre “contacto direto”. Desta afirmação, infere-se a importância de as empresas dinamizarem o ecossistema empreendedor, por meio da colaboração com jovens empreendedores e comunicação destas atividades.

Por outro lado, o município também deve ter um papel de destaque na comunicação dos apoios e de informação útil aos empreendedores.

3.1.3 Análise dos dados

Os *stakeholders* entrevistados reconhecem a importância do empreendedorismo na região do Baixo Ave. A autarquia, na pessoa do Doutor Sérgio Humberto, tem uma visão abrangente no âmbito territorial, social e político. A autarquia considera que a economia social e as atividades culturais e criativas são áreas determinantes para o desenvolvimento do empreendedorismo no concelho e na região. É reconhecido o trabalho de projeção dos atores culturais e criativos no concelho e elogiado o contributo prestado às comunidades. Fica por explicar a necessidade de influência autárquica ao nível da programação cultural e a importância desta para a valorização da cidade e sensibilização da população.

Os participantes do ensino estão a par das ações protagonizadas pelas Câmaras Municipais e referem a existência de inúmeras iniciativas na região. No entanto, estas iniciativas não existem na mesma quantidade nas escolas; nem sempre o empreendedorismo é tema de discussão nas salas de aula.

Os empreendedores da economia privada reconhecem o papel das autarquias na promoção do empreendedorismo, mas preferem o contacto com as Associações Empresariais pois consideram terem os recursos necessários e apropriados às suas necessidades. Acrescente-se que muito do trabalho ainda é realizado pelos próprios empreendedores e o apoio profissionalizado parece não ter o impacto idealizado. Não há uma prática comum na elaboração dos planos de negócio ou na utilização de instrumentos de controlo que permitam antever o rumo do negócio. Destaca-se o *networking* como uma das grandes vantagens para as *start-ups*, ou seja, a possibilidade de o empreendedor integrar uma rede profissional de contactos que é simultaneamente beneficia a sua empresa e as restantes empresas incubadas.

Quando confrontados com o tema da dinâmica empreendedora no concelho e na região, os participantes partilham a perspectiva de que o tecido empresarial apresenta focos de mudança, mas ainda existem problemas que precisam de ser solucionados. Embora os entrevistados da economia privada não o refiram diretamente, existe a necessidade de inovar mais e melhor, de assumir o risco e de combater o mimetismo nas várias áreas de

atividade. As grandes empresas sediadas na região primam mais pela criação de emprego do que propriamente pela inovação, provavelmente por não existirem condições plenas de competitividade e mão de obra qualificada. Quanto às Associações Empresariais, a autarquia tem uma visão positiva do projeto de incubação que desenvolve conjuntamente com a Associação Empresarial do Baixo Ave. Os restantes *stakeholders* veem as associações como as instituições mais capazes no que diz respeito à promoção do empreendedorismo.

De acordo com os participantes da economia privada, a cultura empreendedora existe no seio da comunidade empresarial, no entanto, não ficou claro se esta cultura se estende à comunidade em geral. Apenas um participante apontou a ausência de valores empreendedores como um obstáculo ao empreendedorismo, tendo mencionado o individualismo, o egoísmo e a falta de interação e cooperação como alguns dos fatores que impossibilitam o desenvolvimento dos negócios. Todos os participantes assumem a importância de estimular o espírito empreendedor e de o promover na comunidade do Baixo Ave.

As barreiras ao empreendedorismo têm diferentes origens e variam de acordo com cada participante. A burocracia é apontada como o principal impedimento na realização dos negócios e no desenvolvimento da atividade empreendedora. Contudo, os participantes elogiam o papel das autarquias que, nos últimos anos, se têm esforçado para eliminar essa mesma barreira. Por outro lado, a informação necessária aos empreendedores nem sempre está disponível ou se encontra sistematizada. No mundo em que vivemos, a informação é amplamente partilhada, mas pouca gente parece saber ao certo de alguma coisa. As autarquias e as associações empresariais podem ter aqui um papel preponderante e tomar algumas medidas por forma a agilizarem os processos em curso.

A relação entre o setor público e privado é tida como positiva por todos os participantes. É esperado que ambos trabalhem conjuntamente na promoção do empreendedorismo e que procurem eliminar as principais barreiras à criação de empresas. A autarquia ressalva as ações desenvolvidas que não só beneficiam os empreendedores, mas também promovem a imagem do concelho.

Os *stakeholders* do ensino reconhecem a necessidade de promover o empreendedorismo em todos os níveis de ensino. Verifica-se que os alunos do ensino regular não estão vocacionados neste sentido e que o corpo docente não tem uma formação específica nesta área. No ensino profissional, existe a ideia de que com o “saber fazer” se empreende, mas permanece a dúvida: será este modo de empreendedorismo realmente inovador? As iniciativas existentes nas escolas são tidas como empreendedoras, mas nem sempre o empreendedorismo é considerado como linha condutora fundamental. O empreendedorismo tem sido introduzido gradualmente pelos professores e os pais, tendo a autarquia participado sobretudo com ações de sensibilização e a introdução de novos projetos.

A maioria dos participantes considera que as associações empresariais são o ator com mais responsabilidade na direção/liderança do ecossistema empreendedor, ainda que esta se possa realizar conjuntamente com as autarquias. Estas são vistas como atores de grande proximidade às comunidades, tornando-se imprescindíveis na promoção do empreendedorismo. As autarquias não têm de participar na esfera económica, mas devem, com o seu contributo, permitir que os restantes atores se interrelacionem. A coexistência dos setores público e privado é mencionada inúmeras vezes, embora permaneça a dúvida se existem atores privados com tempo e disponibilidade para assumirem essas responsabilidades. Além disso, a falta de confiança entre as partes, é um fator que assombra grande parte dos ecossistemas empreendedores e que coloca em causa a sustentabilidade e legitimidade da rede.

3.2 O projeto Lince.Trofa: caracterização e diagnóstico

3.2.1 O Lince.Trofa

O projeto Lince.Trofa consiste em disponibilizar aos empreendedores, com ideias de negócio credíveis, os meios para que possam criar e desenvolver projetos empresariais lucrativos, sustentáveis e de sucesso em qualquer área de atividade.

Os meios disponíveis são: espaços para a instalação, apoio técnico, *hardware*, *software* adequados, eficazes e eficientes, que integrem todas as possíveis áreas de

negócio, desde as consideradas mais tradicionais, às mais tecnológicas e de IT, ou seja, incubar empresas novas, projetos novos ainda que em atividades ou setores tradicionais.

O Lince.Trofa possui um espaço físico para a instalação de cada empresa, adequado à sua operação com áreas comuns e individualizadas, um espaço comum com salas de reunião, auditório, área de exposição para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, recepção e serviços administrativos, impressão e cópias, telefone e acesso à Internet. Os espaços são operacionais e licenciados para cada área económica a desenvolver em dimensões adequadas.

A AEBA disponibiliza para a incubação todos os serviços que tem disponíveis às possíveis áreas de negócio, a saber: apoio administrativo e fiscal, consulta jurídica, consulta médica, informações, formação profissional, candidatura a projetos, licenciamentos, consultoria, auditorias, recrutamento e seleção, desenvolvimento de protocolos, relações públicas e posto de correios, acesso a conferências, workshops e exposições.

A missão do projeto Lince.Trofa prende-se com o apoio a jovens empreendedores, de forma a que estes reúnam as condições necessárias para a criação e desenvolvimento de projetos empresariais de sucesso, o estímulo à cooperação e transmissão de conhecimentos e sinergias entre as empresas incubadas, as empresas associadas da AEBA e outras instituições da região e a promoção de uma cultura de empreendedorismo responsável e com ética empresarial, sustentada pela inovação, crescimento e estímulo à valorização da competitividade.

Os objetivos estratégicos deste projeto são: (1) inspirar a transformação de “ideias boas” em ideias de negócio e em projetos exequíveis, sustentáveis e rentáveis; (2) envolver os promotores num ambiente propício à inovação; (3) apoiar a disseminação de boas práticas, o acesso ao capital, a promoção e dinamização de redes de cooperação e negócios; (4) constituir o maior polo de empreendedorismo na região, envolvendo as várias instituições públicas e privadas que a ele se queiram associar e criar valor económico mensurável.

Os apoios disponíveis estão divididos em três fases: pré-incubação, incubação e pós-incubação (ver Tabela 29). Na primeira fase, realizam-se o teste e a validação de ideias e pré-aceleração, ponderam-se e criam-se os planos de negócio e os modelos de

negócio. Na segunda fase, procede-se à incubação das empresas e ao apoio aos empreendedores nas diversas valências. Por última, na fase de pós-incubação, procura-se continuar com o trabalho de aceleração e desenvolvimento da empresa, criando condições para a possível internacionalização.

Tabela 29 – Apoios disponíveis para as empresas incubadas no Lince.Trofa

Pré-incubação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teste e validação de ideias e pré-aceleração; ▪ Planos de negócio; ▪ Modelo de negócio.
Incubação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço físico; ▪ Planos de negócio avançados; ▪ Apoio jurídico; ▪ Financiamento e incentivos; ▪ Formação e capacitação; ▪ Tutoria, <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>; ▪ Apoio à comercialização; ▪ Participação em <i>pitch days</i> e feiras de negócio; ▪ Participação no AEBA Facility Business Center.
Pós-incubação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço físico; ▪ Financiamento e incentivos; ▪ Apoio à internacionalização; ▪ Aceleração e desenvolvimento empresarial.

Fonte: Associação Empresarial do Baixo Ave (2019c)

O modelo de incubação implementado pela AEBA, com o apoio da Câmara Municipal da Trofa (CMT), pode ser considerado único e inovador, sobretudo por integrar as componentes presencial, física e digital com a distância virtual, permitindo que o projeto de incubação potencie e tire partido das dimensões regional e multisectorial que caracterizam a AEBA (ver Tabela 30).

Uma vez que a Associação acolhe empresas de todas as áreas de negócio, alinhou-se o projeto de incubação com esta característica distintiva do projeto associativo. Deste modo, o Lince.Trofa é um projeto cujo modelo estratégico e operacional inclui incubação presencial e física no concelho da Trofa e incubação à distância e virtual, integrando as mais recentes soluções tecnológicas que permitem potenciar os recursos que, por esta via, deixam de ser limitados.

Tabela 30 – Modalidades de incubação, recursos e serviços disponibilizados pelo Lince.Trofa

Modalidades de incubação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Física; ▪ Virtual; ▪ Regime de <i>coworking</i>; ▪ Aceleração.
---------------------------------	---

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaços; ▪ Sistemas de Informação e Comunicação; ▪ Equipamentos; ▪ Recursos humanos; ▪ Rede de suporte: clientes, consultores e mentores. 	
Serviços	Básicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receção e apoio administrativo; ▪ <i>Coaching</i> empresarial; ▪ Finanças e financiamentos; ▪ Marketing e vendas; ▪ Formação/capacitação; ▪ Eventos e <i>networking</i>.
	Avançados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internacionalização; ▪ Transferência de tecnologia; ▪ Prototipagem; ▪ I&D+i; ▪ Design; ▪ Capital de risco; ▪ Propriedade intelectual; ▪ Comunicação; ▪ Análise de risco; ▪ Apoio jurídico; ▪ TIC.

Fonte: Associação Empresarial do Baixo Ave (2019c)

A proposta de valor do projeto Lince.Trofa assenta no acesso prioritário a uma rede de entidades, empresas e empresários/as de referência, bem como a potenciais clientes e/ou parceiros. Além disto, possibilita-se o acesso a mentores e especialistas de renome e facilita-se o acesso a clientes e mercados e a integração de espaços adequados e licenciados a cada atividade.

A política de preços e condições instituída pela Associação divide-se em três serviços distintos. O serviço base em espaço individual sem apoio do Município da Trofa situa-se nos 300,00 €/mês. Com o apoio do município, o preço situa-se nos 75 €/mês no primeiro ano, 150,00 €/mês no segundo ano e 225,00 €/mês no terceiro ano, respetivamente. O serviço base em espaço de *coworking* tem um valor de 75 €/mês sem o apoio da CMT e com o apoio situa-se nos 18,75 €/mês/m², 37,50 €/mês/m² e 56,25 €/mês/m² nos três primeiros anos, respetivamente. Por último, o espaço adicional para produção (operacional) custa 2,00 €/mês/m² sem apoio da autarquia e com apoio tem um valor de 0,50 €/mês/m² no primeiro ano, 1,00 €/mês/m² no segundo ano e 1,50 €/mês/m² no terceiro ano (ver Tabela 31).

Tabela 31 – Política de preços e condições

	Com apoio do Município da Trofa			
	1º ano (apoio 75%)	2º ano (apoio 50%)	3º ano (apoio 25%)	4º ano (e seguintes)
1) Serviço base em espaço individual	75,00 €/mês	150,00 €/mês	225,00 €/mês	300,00 €/mês
2) Serviço base em espaço em <i>coworking</i>	18,75 €/mês	37,50 €/mês	56,25 €/mês	750,00 €/mês
3) Espaço adicional para produção (operacional)	0,50 €/mês/m²	1,00 €/mês/m²	1,50 €/mês/m²	2,00 €/mês/m²

Fonte: Associação Empresarial do Baixo Ave (2019c)

3.2.2 Análise PEST ao Lince.Trofa

A análise da influência do meio envolvente é muito importante para qualquer projeto. Aqui podemos observar fatores como os de caráter político, económico, sociocultural e tecnológico que vão exercer grande influência na conceção do projeto e na sua possível continuidade. Estes fatores podem ser favoráveis ou desfavoráveis, constituindo ameaças e/ou oportunidades para o projeto e para as suas ofertas. Desta forma, quando se desenvolve um projeto cultural tem de se ter em conta o ambiente onde ele se vai integrar, adaptando-se ao mesmo de forma adequada, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças.

A análise PEST é um modelo de análise da envolvente externa da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro fatores distintos a serem analisados: Clima Político; Clima Económico; Clima Social e Clima Tecnológico, que, para além de lhe permitirem ficar a conhecer a sua envolvente externa, permitem-lhe igualmente definir estratégias, conforme os dados que consegue recolher nessa análise. Conjugada com outros fatores, como a análise SWOT, esta pode ser usada como uma das bases para definir as principais opções para o planeamento estratégico.

Deste modo, procede-se agora à elaboração da análise PEST, no âmbito do projeto de incubação Lince.Trofa, da Associação Empresarial do Baixo Ave.

3.2.2.1 Contexto político

A um nível mais geral – como já foi mencionado na descrição da intervenção das autarquias –, vive-se num período em que existem vários investimentos públicos no setor

empresarial. Existem vários Sistemas de Incentivos que vão desde o Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico, até ao Sistema de Incentivos à Inovação ou à Qualificação e Internacionalização das PME's.

No que concerne a iniciativas e programas comunitários existem atualmente o Horizonte 2020 e o COSME – *EU programme for the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises* onde se inserem medidas como o *SME Instrument*. Relativamente a programas nacionais, está em vigor o Portugal 2020 ou mais especificamente o Compete 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, orientado para o domínio “Competitividade e Internacionalização” do Portugal 2020, incluindo os Sistemas de Incentivos à Inovação supracitados.

No que diz respeito ao concelho da Trofa, que tem como líder político o Presidente Sérgio Humberto do Partido Social Democrata (PSD), tem-se verificado nos últimos anos o aparecimento de algumas iniciativas e investimentos voltados para a área do empreendedorismo. Dá-se como exemplo o próprio projeto de incubação Lince.Trofa, resultado de uma parceria entre a CMT e a AEBA. Existem outros projetos pontuais, mas que carecem de investimento, incentivo e visibilidade.

Uma vez que as últimas eleições autárquicas se realizaram em 2017, não se devem efetuar grandes desenvolvimentos ao nível da promoção do empreendedorismo e de projetos associados. Consequentemente, a Câmara Municipal da Trofa não deverá realizar quaisquer alterações na parceria que celebrou com a Associação Empresarial do Baixo Ave.

3.2.2.2 Contexto económico

Em termos económicos, os setores que estão representados em maior número no Município da Trofa são o secundário e o terciário. Conforme é referido na caracterização do tecido empresarial, o setor secundário afirma-se como setor principal da atividade económica da população do concelho, destacando-se aqui as indústrias transformadoras. Dentro destas indústrias, salientam-se as indústrias do vestuário e as metalúrgicas de base, sendo ainda de destacar a localização de algumas das maiores e mais importantes indústrias nacionais de fabrico de máquinas para trabalhar madeira e as mais importantes e modernas indústrias do país no setor da galvanização e da fundição de metais. No setor

terciário, existe um maior número de empresas ligadas ao comércio por grosso e a retalho e à reparação de veículos automóveis e motociclos. As atividades de maior expressão no setor primário na economia municipal do concelho dizem respeito à agricultura, à pecuária e à silvicultura.

Estes dados podem ser representativos de algum desenvolvimento económico no concelho e na região. Desta análise podemos retirar algumas elações sobre a envolvente económica da Associação. Em primeiro lugar, parte da população tem profissões que não exigem conhecimentos académicos o que pode significar um desinteresse por áreas de estudo que são vitais para o desenvolvimento do ecossistema empreendedor; em segundo lugar, apesar de existirem no concelho da Trofa inúmeras atividades ligadas ao setor terciário que são indicadores de algum desenvolvimento local, estas são, por norma, de dimensão reduzida e encontram-se sobretudo no centro urbano; em terceiro lugar, importa mencionar o reduzido número de atividades culturais e criativas no concelho, que devem ser realizadas como meio de desenvolvimento económico e de incentivo à participação por parte da comunidade.

3.2.2.3 Contexto social

O concelho da Trofa, segundo a Tipificação das Situações de Exclusão em Portugal Continental, da autoria da Segurança Social, caracteriza-se por ser um território industrial com forte desqualificação, onde as condições mais favoráveis passam pela baixa taxa de analfabetismo, pela baixa taxa de institucionalização e pela reduzida percentagem de pessoas com deficiência.

De acordo com o INE (2017), o concelho possui atualmente 38.257 habitantes dos quais 20.098 são mulheres e 18.159 homens. Destes é importante destacar os 28,37% de população jovem (entre os 0 e os 25 anos) onde 6.075 pessoas se situam entre os 0 e os 14 anos e 4.988 entre os 15 e os 25 anos. Ainda sobre a população residente na Trofa, é importante referir que existe uma taxa de 52,02% (20.289) que trabalha e de 8,75% (3.412) que está em situação de desemprego.

No que se refere ao nível de escolaridade, a Trofa possui uma taxa de 3,54% da sua população que é analfabeta, sendo a segunda mais baixa na região do Baixo Ave (atrás da Maia com 2,53%). A nível de ensino secundário existe uma taxa de 15,69% da

população que possui ensino secundário (6.117 pessoas). Já ao nível do ensino superior, existem 4.210 pessoas com este nível de ensino o que corresponde a uma taxa de 10,80% da população total.

Realizada esta análise, salientam-se alguns aspetos que podem ter um impacto positivo ou negativo no desenvolvimento do projeto Lince.Trofa:

- Aspetos positivos – baixa taxa de analfabetismo, taxa de população com ensino académico;
- Aspetos negativos – taxa de população jovem em declínio entre 2001 e 2011, taxa de escolaridade relativamente baixa, taxa de desemprego, população economicamente ativa reduzida.

3.2.2.4 Contexto tecnológico

No que respeita ao contexto tecnológico, salienta-se a importância e valorização da presença, deste tipo de associações, na Internet. A percentagem de empresas (com 10 ou mais pessoas ao serviço), em 2018, com presença na Internet caracteriza-se, por setor de atividade, da seguinte forma: Indústrias transformadoras – 57,9%; setor da Construção – 48,9%; Comércio por grosso e a retalho – 67,2%; Alojamento, restauração e similares – 60,7%; Transportes e armazenagem – 60,4%; Atividades financeiras e de seguros – sem informação; Atividades imobiliárias – 85,1%; e “Outras atividades de serviços” – 83,1% (PORDATA, 2019b). De reforçar, também, a crescente importância do papel das redes sociais, enquanto ferramenta de comunicação e distribuição de mensagens e conteúdos.

3.2.2 Análise SWOT ao Lince.Trofa

Deste modo, procedeu-se à análise SWOT, onde são identificados pontos fortes e fracos relativos ao projeto Lince.Trofa, bem como as oportunidades e ameaças referentes ao mercado (ver Tabela 32).

Tabela 32 – Análise SWOT ao Lince.Trofa

Ambiente interno		Ambiente externo	
Forças		Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto de incubação único e inovador no concelho, que acolhe empresas de todas as áreas de negócio; ▪ Acesso prioritário a rede de entidades, empresas e empresários/as de referência – potenciais clientes e parceiros; ▪ Tutores com experiência e que conhecem a realidade e necessidades da região; ▪ Acesso a mentores e especialistas de referência; ▪ Facilidade no acesso a clientes e mercados e futura integração; ▪ Integração em espaços adequados e licenciados de acordo com cada atividade; ▪ Ações coletivas em áreas como a internacionalização, empreendedorismo e inovação. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economia empresarial da região com grande potencial para as <i>start-ups</i>; ▪ Marca da entidade é reconhecida regionalmente como sinónimo de competência e como caso de sucesso; ▪ Relacionamento institucional com as entidades locais e regionais. 	
Ambiente interno		Ambiente externo	
Fraquezas		Ameaças	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependência de apoio e participação da Câmara Municipal da Trofa; ▪ Ausência de apoio das entidades públicas e privadas dos restantes municípios; ▪ Dificuldade no estabelecimento de algumas parcerias importantes e de ligação com as universidades para transferência de conhecimento; ▪ Dificuldade na obtenção de recursos financeiros ou recursos financeiros limitados; ▪ Possibilidade de as empresas incubadas desistirem no fim dos três anos de apoios; ▪ Pouca divulgação nas redes sociais. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ A, ainda, pouca consciencialização da população para o empreendedorismo, o que poderá levar a uma fraca adesão dos empreendedores; ▪ Existência de outros projetos de incubação de negócios em curso nos municípios; ▪ Dependência e necessidade de relacionamento com os poderes públicos; ▪ Excesso de expectativa em relação ao projeto pode trazer cobranças externas de autonomia financeira. 	

Fonte: Elaboração do autor

Capítulo 4 – Um modelo de diagnóstico e monitorização

4.1 Referenciais para avaliação e monitorização

O processo de desenvolvimento de um ecossistema favorável ao empreendedorismo recebeu considerável atenção de governos, agências de desenvolvimento e académicos.

Organizações como o Conselho de Competitividade nos Estados Unidos, a Associação GSM, a OCDE, o Banco Mundial e o Fórum Económico Mundial desenvolveram ferramentas de diagnóstico abrangentes para avaliar e rastrear o desenvolvimento do ecossistema. Adicionalmente, houve estruturas avaliativas similares desenvolvidas por capitalistas de risco, consultores de desenvolvimento e universidades. A ANDE, por exemplo, fez uma revisão e síntese de nove abordagens, a saber:

- Babson College – *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project* (Massachusetts, Estados Unidos da América);
- Council on Competitiveness – *Asset Mapping Roadmap* (Washington, Estados Unidos da América);
- George Mason University – *Global Entrepreneurship and Development Index* (Virgínia, Estados Unidos da América);
- Victor W. Hwang – *Innovation Rainforest Blueprint*;
- GSM Association – *Information and Communication Technology Entrepreneurship* (Londres, Reino Unido);
- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico – *Entrepreneurship Measurement Framework* (Paris, França);
- World Bank – *Doing Business*;
- World Economic Forum – *Entrepreneurship Ecosystem*.

Estas abordagens variam amplamente e podem ser classificadas com base na unidade geográfica de análise, no nível de detalhe e no foco setorial ou de domínio. Por exemplo, algumas abordagens, como a Estrutura de Medição de Empreendedorismo da OCDE, a classificação Doing Business do Banco Mundial e o Índice Global de Empreendedorismo e Desenvolvimento da George Mason University, são estruturas de avaliação ao nível nacional que podem ser usadas para fazer comparações entre países.

Em contraste, o Roteiro de Mapeamento de Ativos do Conselho de Competitividade e o Projeto de Floresta de Inovação são especificamente voltados para os ecossistemas locais. Algumas estruturas, como o Projeto de Ecossistema do Empreendedorismo de Babson e o Koltai Six + Six, podem ser usadas em nível nacional ou subnacional.

O Roteiro de Mapeamento de Ativos é a estrutura mais abrangente e detalhada na análise realizada pela ANDE, com mais de 150 indicadores individuais, aglomerados em oito domínios. A *framework* da OCDE também é extensa e lista 57 indicadores para medir as determinantes do empreendedorismo num país, enquadradas em seis domínios. Outras abordagens, como o modelo de Babson e a estrutura de Koltai, são mais conceituais e não prescrevem um conjunto comum de indicadores, mas enfocam domínios-chave (por exemplo, política, finanças, cultura) e atores específicos (por exemplo, bancos, incubadoras e capital de risco). Essas estruturas podem ser implementadas com base nas fontes de dados disponíveis e permitem mais flexibilidade na avaliação do ecossistema empreendedor. Também deve ser notado que nem todas essas estruturas se encontram no domínio público, e algumas podem ter características adicionais que não são cobertas na síntese da ANDE. As complexidades associadas à avaliação de ecossistemas empreendedores e o caráter experimental destas estruturas devem ser levados em conta sempre que forem testadas ou utilizadas no desenvolvimento de novos modelos.

Por último, alguns dos *frameworks* analisados têm foco num número limitado de domínios ou setores. Por exemplo, a estrutura Doing Business do Banco Mundial concentra-se especificamente na política e no ambiente propício, o Projeto Floresta Tropical concentra-se no desenvolvimento de uma cultura empreendedora, e a abordagem da Associação GSM é direcionada ao setor da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Na Tabela 33 é apresentado um resumo dos vários domínios e a extensão em que são discutidos em cada uma das estruturas.

Tabela 33 – Revisão das ferramentas de diagnóstico e monitorização do EE

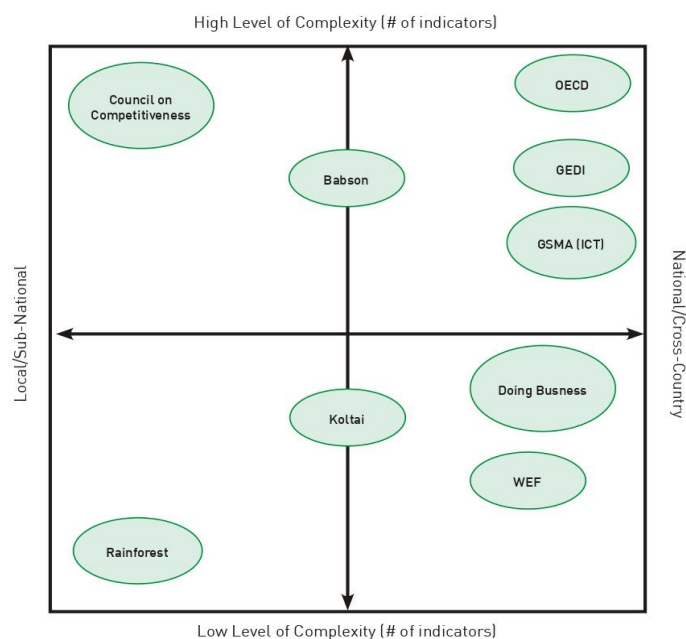
Domínio	Babson	CoC	GEDI	Rainforest	6+6	GSMA (ICT)	OCDE	Doing Business	WEF
Mercados	✓		✓			✓	✓		
Políticas	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Suporte	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Capital Humano	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

Domínio	Babson	CoC	GEDI	Rainforest	6+6	GSMA (ICT)	OCDE	Doing Business	WEF
Capital Financeiro	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Cultura	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
I&D / Inovação	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Qualidade de vida		✓							
Condições Macroeconômicas							✓		

Fonte: Adaptado de ANDE (2013)

As nove abordagens foram avaliadas e categorizadas com base em dois critérios: Unidade Geográfica de Análise e Complexidade (indicada pelo número e tipo de indicadores prescritos). A Figura 10 fornece um mapeamento dessas nove abordagens, com base na sua unidade geográfica de análise (eixo horizontal) e o nível de detalhe, com base no número e na extensão dos indicadores prescritos (eixo vertical). Os domínios Qualidade de Vida e Condições Macroeconômicas ocorrem em apenas uma dessas abordagens. Como foi mencionado anteriormente, o Conselho de Competitividade e a OCDE são os mais detalhados e concentram-se nos níveis local e nacional, respectivamente.

Figura 10 – Comparação das ferramentas de diagnóstico e monitorização do EE



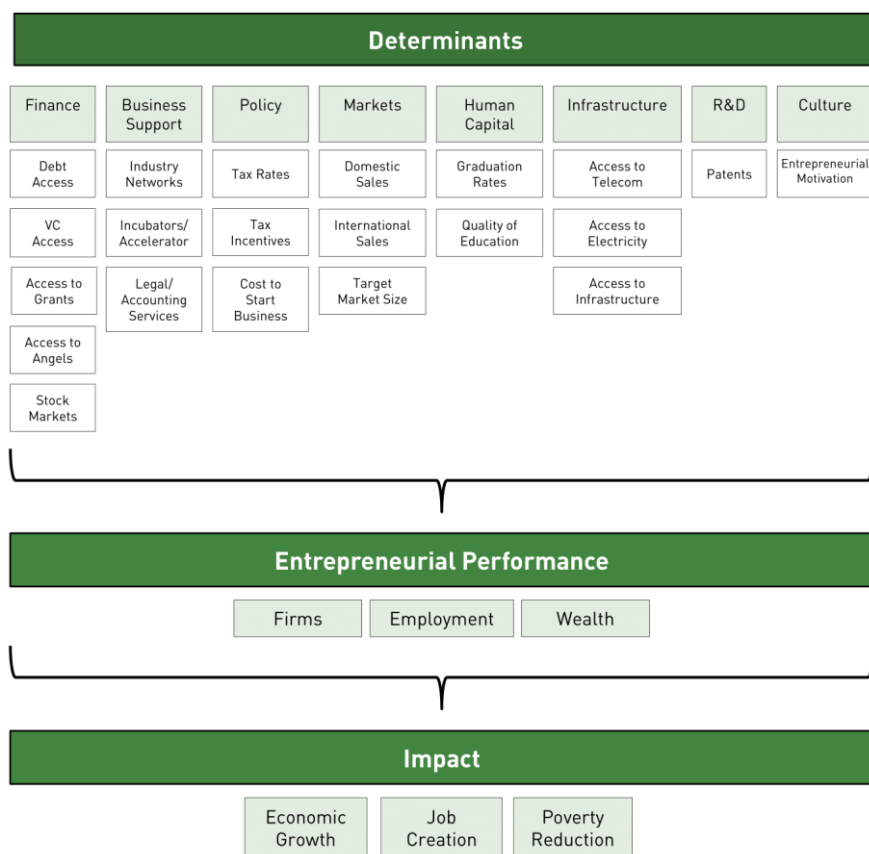
Fonte: ANDE (2013)

Grande parte da investigação sobre ecossistemas empreendedores, tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, enfatiza a necessidade de se adotar uma abordagem multidimensional à mensuração, levando em conta todos os domínios que podem afetar o empreendedorismo numa região e como eles interagem entre si. Uma vez que duas das estruturas de mensuração nesta revisão são focadas principalmente num número limitado de domínios (o Doing Business mede a política e, até certo ponto, a infraestrutura; a estrutura da Rainforest concentra-se principalmente na cultura empreendedora e no capital humano), foram utilizadas as sete abordagens restantes.

O empreendedorismo é frequentemente considerado um meio para atingir metas específicas de desenvolvimento socioeconómico, o que sugere a necessidade de medir o nível de empreendedorismo, os fatores que determinam esse nível e, por fim, o impacto da atividade empreendedora. Essa perspectiva é refletida no modelo de medição do empreendedorismo da OCDE, apoiado pela Fundação Kauffman. A Direção de Estatística da OCDE desenvolveu o Programa de Indicadores de Empreendedorismo, que reconhece explicitamente o papel que o empreendedorismo pode desempenhar na abordagem de questões específicas como o crescimento económico, a criação de emprego ou a redução da pobreza. A estrutura identifica três grandes elementos que são importantes na avaliação do ecossistema empreendedor: determinantes, desempenho empreendedor e impacto. Esses três elementos fazem sentido como ponto de partida para a avaliação do ecossistema.

Embora exista um número limitado de indicadores para medir o impacto e o desempenho empreendedor, o número de determinantes potenciais é bastante extenso. Finalmente, alguns desses impactos e aspetos do desempenho empresarial, também se podem repercutir nos determinantes – por exemplo, o crescimento económico pode aumentar o acesso ao financiamento para pequenas empresas. A Figura 11 ilustra como esses elementos se alinham e fornece exemplos de potenciais indicadores.

Figura 11 – Quadro de avaliação do empreendedorismo



Fonte: ANDE (2013)

O ANDE sugere que um modelo de diagnóstico e monitorização do ecossistema empreendedor deve focar os oito domínios e os principais atores associados a cada área (Tabela 34). Esta análise concentra-se em domínios que se repetem em pelo menos dois dos *frameworks* analisados, excluindo, assim, a Qualidade de Vida e as Condições Macroeconómicas. No entanto, note-se que nem todos estes domínios afetarão diretamente o crescimento do empreendedorismo. É sugerida a colocação destes domínios num espectro, variando entre uma influência direta, parcialmente direta ou indireta. Embora estas classificações não sejam rígidas, podem ajudar a priorizar domínios e a entender melhor até que ponto o crescimento empresarial pode ser atribuído a um programa numa área específica.

Tabela 34 – Domínios para análise do EE

Direct		Partially Direct					Indirect
Finance	Support	Policy	Markets	Human Capital	Infrastructure	Research & Development	Culture
Banks	Incubators	National Government	Domestic Corporations	Universities	Electricity providers	Public Research Centers and Laboratories	Media
Venture Capital	Accelerators	State Government	International Corporations	Technical Training Institutes	Transport providers	Private Research Centers and Laboratories	Government
Angel Investors	Industry Associations / Networks	Local Government	Consumers	High Schools	Communications (Mobile, internet)		Schools
Foundations	Legal services		Distribution Networks	Community Colleges	Other utility providers (gas, water)		Professional Associations
Microfinance Institutions	Accounting Services		Retail Networks				Social Organizations
Public Capital Markets	Technical Experts / Mentors		Marketing Networks				
Development Finance Institutions	Credit Rating Agencies						
Government							

Fonte: ANDE (2013)

É possível medir os efeitos de algumas políticas ou investimentos no suporte e infraestruturas, quando eles são diretamente direcionados às empresas (por exemplo, fornecimento de eletricidade confiável a um *cluster* industrial). No entanto, esses efeitos podem ser indiretos ou difusos em alguns casos e mais difíceis de mensurar quando têm vários objetivos. Por exemplo, um investimento realizado numa infraestrutura rodoviária pode gerar vários benefícios, para além dos seus efeitos sobre o empreendedorismo na região. Embora alguns domínios, como a cultura, possam ser importantes determinantes da atividade empreendedora na região, as intervenções nesses casos são relativamente difíceis de avaliar. Por fim, é importante examinar como os vários domínios interagem entre si, o que provavelmente varia dependendo do contexto local específico. Entender

essas interações é fundamental para avaliar o ecossistema empreendedor e planejar intervenções apropriadas. Além de identificar os principais domínios para análise, a ANDE reviu mais de 200 indicadores relacionados com o desempenho e impacto dos modelos de diagnóstico e monitorização e identificaram os indicadores mais relevantes para conduzir análises a um ecossistema empreendedor.

4.2 Modelo de Monitorização do EE do Baixo Ave: o M2EBA

Partindo destes referenciais, e reconhecendo que nem todos estes indicadores podem ser aplicados ao contexto do Baixo Ave, desenvolveu-se uma proposta base de Modelo de Monitorização do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave (M2EBA) que integra uma *Matriz de Diagnóstico* e uma *Estrutura de Visualização e Monitorização*.

Os indicadores selecionados neste estudo tiveram como base a relevância, disponibilidade e qualidade dos dados, indo ao encontro de entidades como a ANDE que considera que o resultado dos indicadores se torna mais eficaz quando comparado com *benchmarks* realizados noutras regiões.

A estrutura da *Matriz de Diagnóstico* do EE do Baixo Ave assenta em dez pilares principais e que se subdividem em áreas secundárias. No total, contabilizam-se 65 indicadores. A cada pilar pode-se associar ainda os respetivos atores chave. A *Matriz de Diagnóstico* é composta pelos domínios que aparecem nos referenciais estudados, à exceção da “Qualidade de Vida” e “Condições Macroeconómicas”. Note-se que nem todos os domínios afetam diretamente o crescimento e desenvolvimento do empreendedorismo, conforme é possível verificar na Tabela 35.

Tabela 35 – Determinantes de cada domínio de análise do EE

Nº	Determinantes
Mercados	
1	Vendas a clientes nacionais*
2	Vendas a clientes internacionais*
3	Dimensão do público-alvo (nacional)
4	Dimensão do público-alvo (internacional)
Políticas	
5	Impostos efetivos na região (<i>versus</i> regiões competitivas)
6	Montante previsto em programas de incentivo fiscal
7	Satisfação geral dos empreendedores com o ambiente de negócios na região*
8	Nível de satisfação com os serviços e programas governamentais*
9	Custo de criação do negócio
10	Tempo necessário para a criação do negócio (número de dias)
11	Tempo necessário para a criação do negócio (número de etapas)
12	Custo para encerrar um negócio
13	Percentagem de empresas reportadas que pagam suborno
Serviços de Suporte às Empresas	
	<i>Nível de satisfação com a qualidade e disponibilidade dos serviços de apoio ao negócio - legal, contabilidade, incubação, etc.*</i>
14	Tecido associativo e orçamento da indústria e das associações industriais
15	Número de atividades e eventos de <i>networking</i>
16	Número de incubadoras e aceleradoras na região
17	Taxa média de sucesso das incubadoras e aceleradoras (% de negócios que são lucrativos ou receberam investimento 5 anos após a participação no programa)
Capital Humano	
18	Taxa de empreendedores com nível de ensino básico
19	Taxa de empreendedores com nível de ensino secundário
20	Taxa de empreendedores com nível de ensino superior
21	Informações relativas à colocação no mercado de trabalho
22	Satisfação da comunidade empresarial com a qualidade do ensino, empregabilidade dos diplomados, colaboração entre o setor privado e a academia*
23	Qualidade e disponibilidade da educação para o empreendedorismo*
24	Qualidade das instituições de ensino com cursos de gestão, economia e empreendedorismo Nível (avaliações independentes, creditações)
Capital Financeiro	
<i>Instituições bancárias</i>	
25	Montante de empréstimos bancários realizados a empresas na região
26	<i>Spread</i> médio da taxa de juros
27	Requisitos colaterais
<i>Capital de risco / Business angels / Capital privado</i>	
28	Quantidade de ativos investidos na região (número de transações e montante de investimento)
29	Retorno sobre os investimentos
30	Coinvestimentos com outros investidores regionais
31	Percentagem de investimentos em fase inicial
Mercado de ações	
32	Volume de negócios no mercado de ações
33	Capitalização do mercado de ações

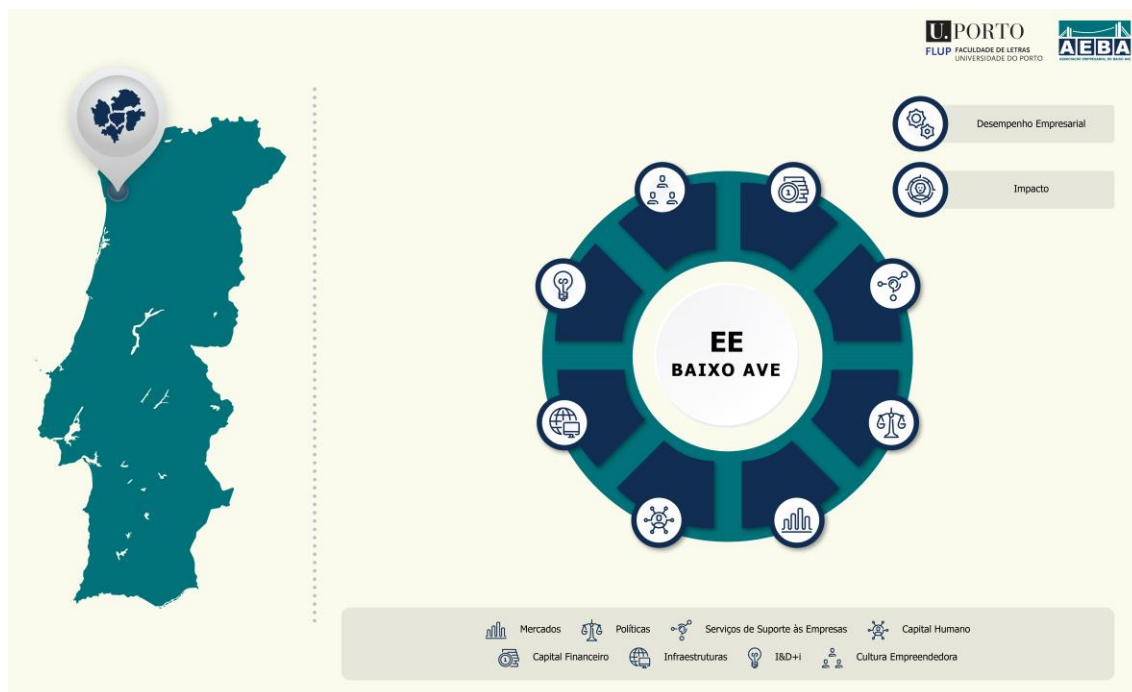
Nº	Determinantes
34	Empresas recém-listadas no mercado de ações
	Filantropia
35	Número de fundações e outras instituições de caridade na região
36	Quantia dos donativos numa região (fundações)
	Infraestruturas
37	Disponibilidade de acesso à Internet de alta velocidade
38	Disponibilidade das redes móveis
39	Nível de satisfação dos empreendedores com os serviços de acesso à Internet*
40	Nível de satisfação dos empreendedores com a disponibilidade de serviços públicos (eletricidade, água, gás, etc.)*
41	Nível de satisfação dos empreendedores com a disponibilidade de serviços de transporte*
42	Percentagem de empresas que pagam por serviços de segurança*
43	Custo médio dos serviços de segurança (% das vendas anuais)
44	Perdas por roubo e vandalismo (% das vendas anuais)
	Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+i)
45	Número de patentes e taxas de patenteamento (patentes / valor gasto em investigação) para centros de investigação e laboratórios
46	<i>Spin-outs</i> e grandes acordos de licenciamento de tecnologia
	Cultura
47	Motivação empreendedora na sociedade*
48	Assunção do risco*
49	Normas sociais e culturais
50	Narrativa dos média sobre o empreendedorismo
	Desempenho empresarial
51	Taxa de natalidade das empresas
52	Taxa de mortalidade das empresas
53	Taxa de empresas de alto crescimento, com base no crescimento do emprego
54	Taxa de empresas de alto crescimento, com base no crescimento do volume de negócios
55	Taxa de sobrevivência das empresas ao terceiro e quinto anos
56	Proporção de empresas com três e cinco anos de vida
57	Contribuição de produtividade (empresas jovens ou pequenas)
58	Desempenho na inovação (empresas jovens ou pequenas)
59	Desempenho na exportação (empresas jovens ou pequenas)
	Impacto
60	Crescimento do Produto Interno Bruto
61	Coefficiente de Gini
62	Criação de emprego líquido
63	Salário médio
64	Qualidade do emprego
65	Taxa de pobreza

Fonte: Elaboração do autor

Alguns destes indicadores estão disponíveis através de fontes já existentes. Os indicadores que provavelmente exigirão a recolha de dados primários (por meio de uma pesquisa) encontram-se assinalados com um *.

A partir da revisão da literatura e da adaptação ao contexto dos modelos de Isenberg (2011) e de Suresh e Raraj (2012), elaborou-se uma proposta de *Estrutura de Visualização e Monitorização*. Nesta proposta, os diferentes domínios interagem entre si, permitindo a análise e monitorização de negócios e o consequente desenvolvimento económico da região (ver Figuras 12 e 13 e Tabela 36).

Figura 12 – Representação do M2EBA



Fonte: Elaboração do autor

Figura 13 – Determinantes dos domínios de análise do EE



Fonte: Elaboração do autor

Tabela 36 – Intervenções possíveis no âmbito do EE do Baixo Ave

Domínios do EE	Intervenção
Mercados	Através da criação de redes e de <i>networking</i> empreendedores e com partilha, cooperação entre atores e informação para acesso a mercados.
Políticas	Apoios à inovação; legislação e procedimentos ágeis e favoráveis ao sucesso empresarial; desburocratização (dentro da competência autárquica); diplomacia económica.
Serviços de Suporte às Empresas	Apoio técnico em áreas específicas para os empreendedores (marketing, gestão, contabilidade, direito, finanças, comportamental, <i>mentoring</i> , recursos humanos, entre outras); criação de infraestruturas físicas de apoio.
Capital Humano	Formação profissional que integre competências empreendedoras e empreendedorismo no ensino; atração de capital qualificado.
Capital Financeiro	Criação de mecanismos de informação facilitadores do acesso a capital financeiro: microcrédito, subvenções, <i>business angels</i> , capital semente, capital de risco, participação privada e pro-ventura, mercados de capital, fundos de dívida.
I&D+i	Sistematização da informação sobre patentes e taxas de patenteamento.
Cultura	Cultivo de valores e normas favoráveis ao empreendedorismo; tolerância social para com o fracasso; capacidade de experimentar, de arriscar, de ser persistente e perseverante; maior visibilidade para os exemplos de empreendedorismo; reconhecimento e reforço do estatuto e reputação do empreendedor; capacidade de cooperar e de trabalhar em rede.

Fonte: Elaboração do autor

Conclusão e perspectivas futuras

Perante os objetivos propostos para esta investigação foi possível elaborar uma proposta base para um *Modelo de Monitorização do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave*, o M2EBA; caracterizar as relações entre os diferentes atores na região e entender as dinâmicas empreendedoras nos municípios, principalmente no concelho da Trofa e atendendo a um ator em particular, a AEBA.

Pese o facto de as dinâmicas empreendedoras serem marcadas por condicionantes de base para a solidificação do EE, é necessário um trabalho constante de sensibilização da comunidade e de medidas consensuais entre os vários atores desta região com destaque para o empreendedorismo. Uma vez que as posições demarcadas pelos empreendedores e empresários nem sempre se revelam flexíveis, o processo de diagnóstico e monitorização pode decorrer num prazo superior ao esperado. Os índices para o empreendedorismo e inovação ainda se encontram abaixo da média e condicionantes como a relação de desconfiança mútua entre os *stakeholders* (entre o setor público e privado ou no mesmo setor), a incapacidade de cooperar e o espírito individualista constituem entraves no contexto do Ecossistema Empreendedor e na eficácia das dinâmicas. As Associações Empresariais procuram, com dificuldade, criar um clima de confiança necessário à fluidez das inter-relações e contribuir para a solidificação do Ecossistema Empreendedor. É importante salientar que o défice de cultura e de espírito empreendedor estão enraizados não só a nível local, mas também em contextos mais abrangentes, como por exemplo numa região ou a nível nacional.

Este estudo permite validar a premissa de que o Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave é resultado de inúmeras interações multidimensionais e participativas dos diversos atores que o compõem e que dão origem a uma dinâmica social empreendedora. Neste contexto, a AEBA é um ator chave que reconhece os empreendedores, estimula o trabalho em rede entre os *stakeholders* e educa a comunidade para a tolerância com o fracasso, a capacidade de arriscar, experimentar, competir e inovar. Através do projeto de incubação Lince.Trofa, valorizam-se os recursos endógenos, os conhecimentos tácito e explícito e disponibiliza-se suporte especializado aos empreendedores, seja no acesso a mercados e a capital financeiro ou a mentores e especialistas de referência. Embora seja

um projeto com grande potencial de crescimento, no seu curto tempo de vida, já contribuiu para o incremento do empreendedorismo e da inovação no Baixo Ave, dos quais advêm fontes de valor económico e social. Esta parceria estabelecida com a Câmara Municipal da Trofa é um exemplo claro do trabalho que se pode realizar entre os setores público e privado e do qual resulta atração de investimento, desburocratização e agilização dos serviços autárquicos.

Os estudos de natureza qualitativa apresentam, na maior parte das vezes, condicionantes de tempo e recursos, a que se conjugam a falta de experiência e as limitações do investigador na utilização de metodologias e instrumentos complexos e na forma como analisa e trata a informação recolhida. A qualidade da investigação também está relacionada com a qualidade dos informantes/entrevistados, neste caso com a consciência que têm do fenómeno social. Por este motivo, os resultados refletem as oportunidades e constrangimentos sentidos na abordagem do fenómeno do empreendedorismo e, concretamente, do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave. A informação recolhida contribuiu para a sistematização do conhecimento neste domínio e reflete um primeiro, mas também decisivo, passo de um dos principais intervenientes do Ecossistema Empreendedor – a Associação Empresarial do Baixo Ave.

Com este estudo envolveram-se outros atores e criaram-se as bases para a aplicação de um instrumento de diagnóstico e monitorização cuja implementação depende dos mesmos e de medidas consensuais, nomeadamente por parte das autarquias e das associações que trabalham em prol do desenvolvimento da economia local e regional.

Registe-se um apontamento relativo às Indústrias Culturais e Criativas. É possível perceber que existe trabalho em desenvolvimento, mas que é inconsistente e que difere de concelho para concelho. As autarquias têm a perceção da sua capacidade de ignição cultural e de desenvolvimento do próprio Ecossistema Empreendedor, em cooperação com outras entidades e com o apoio do Estado, mas nem sempre existem estratégias concisas e eficazes para a concretização destas atividades. Sendo o Baixo Ave uma região de artistas com várias valências e de profissionais bastante competentes, é premente que se reconheça cada vez mais o papel das instituições culturais e das empresas ligadas ao turismo e à área cultural e criativa.

Para desenvolvimento futuro será importante aprofundar aspetos como: compreender as dificuldades de relação e cooperação entre atores; entender a ação e o suporte ao empreendedorismo das instituições sediadas nos municípios da Trofa, Santo Tirso, Vila Nova de Famalicão, Vila do Conde e Maia; questionar o papel do ensino na valorização e transferência do conhecimento; avaliar as estratégias de gestão municipal na dinamização do ecossistema empreendedor e estudar os conflitos de interesses públicos e privados.

Referências bibliográficas

Acs, Z. J., Armington, C. (2004). The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates. *Journal of Urban Economics*, 56(2), 244-278.

Aspen Network of Development Entrepreneurs (2013). *Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/pubs/FINAL%20Ecosystem%20Toolkit%20Draft_print%20version.pdf.

Associação Comercial e Industrial de Santo Tirso (2019). *História*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: <https://acist.com.pt/associacao/historial>.

Associação Comercial e Industrial de Vila do Conde (2019). *Estatutos da Associação Comercial e Industrial de Vila do Conde*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: <http://www.acivc.pt/estatutos>.

Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Famalicão (2019). *Historial e Estatutos*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: <http://www.acif.pt/pt/a-associacao/historia>.

Associação Empresarial da Maia (2019). *Apresentação*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: <http://www.aem.pt/apresentacao>.

Associação Empresarial do Baixo Ave (2013). *Relatório de Gestão e Contas 2013*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: <http://www.aeba.pt/Publica/RelatorioContas/RelatorioGestaoContas2013.pdf>.

Associação Empresarial do Baixo Ave (2014). *Estatutos da Associação Empresarial do Baixo Ave*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: http://www.aeba.pt/fotos/editor2/estatutos_aeba.pdf.

Associação Empresarial do Baixo Ave (2016). *Relatório de Gestão e Contas 2016*.
Acedido em 6 de maio de 2019, em:
<http://www.aeba.pt/Publica/RelatorioContas/RelatorioGestaoContas2016.pdf>.

Associação Empresarial do Baixo Ave (2017). *Relatório de Gestão e Contas 2017*.
Acedido em 6 de maio de 2019, em:
<http://www.aeba.pt/Publica/RelatorioContas/RelatorioGestaoContas2017.pdf>.

Associação Empresarial do Baixo Ave (2018). *Relatório de Gestão e Contas 2018*.
Acedido em 6 de maio de 2019, em:
<http://www.aeba.pt/Publica/RelatorioContas/RelatorioGestaoContas2018.pdf>.

Associação Empresarial do Baixo Ave (2019a). *Associados*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: <http://www.aeba.pt/gca/index.php?id=95>.

Associação Empresarial do Baixo Ave (2019b). *Órgãos Sociais*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: <http://www.aeba.pt/gca/index.php?id=70>.

Associação Empresarial do Baixo Ave (2019c). *Lince.Trofa*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: <http://www.aeba.pt/gca/index.php?id=150>.

Almeida, Vasco (2008). O Papel do Capital Social nos Sistemas Regionais de Inovação. *Interacções*, 14, 55-81.

Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108. doi: 10.1016/j.respol.2014.01.015

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union, EUR 27939 EN. doi: 10.2791/593884

- Bahrami, H., Evans, S. (1995). Flexible Re-Cycling and High-Technology Entrepreneurship. *California Management Review*, 37, 62-89. doi: 10.2307/41165799
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0022-3808%28199010%2998%3A5%3C893%3AEPUAD%3E2.0.CO%3B2-Z>.
- Baumol, W. J. (1993). Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs. Cambridge: MIT Press.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (Eds), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Becher, T. (1989). *Academic Tribes and Territories*. Milton Keynes [England]: Society for Research into Higher Education.
- Bernardez, M. (2009). The power of entrepreneurial ecosystems: extracting booms from busts. Disponível em: www.expert2business.com/itson/Articles/Ecosystems.pdf
- Bjerke, B. (2007). *Understanding Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Blackburn, R. (2001). Researching entrepreneurship and small firms: towards a new agenda, RENT XV Conference, Turku, Finland, 22-23 November.

Bosma, N., Wennekers, S., Amorós, J. E. (2012). Global entrepreneurship monitor 2011 extended report: Entrepreneurs and entrepreneurial employees across the globe. London: Global Entrepreneurship Research Association.

Bosma, N., Stam, E., Wennekers, S. (2014). Intrapreneurship versus entrepreneurship in high and low income countries. *Entrepreneurship, People and Organisations. Frontiers in European Entrepreneurship Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 94-115. doi: 10.4337/9781783478774.00012

Braczyk H. J., Cooke, P. N., Heidenreich, M. (1998). Regional innovation systems: the role of governances in a globalized world. London: Routledge.

Câmara Municipal da Maia (2019). *Balcão do Empreendedor*. Acedido em 7 de maio de 2019, em https://www.cm-maia.pt/pages/579?news_id=561.

Câmara Municipal da Trofa (2008). *Gabinete de Apoio ao Microempresário*. Acedido em 6 de maio de 2019, em [http://www.mun-trofa.pt/index.php?cMILID=SUS532C1640423B1&cMILL=2&mIID=SUS532810583731E&mIN=Informa%E7%E3o+ao+Consumidor&mILA=&cMILID1=SUS532C011262317&mIID1=SUS53280DE9E477F&mIN1=Apoio+ao+Mun%EDcip e&cMILID2=SUS532C1640423B1&mIID2=SUS532810583731E&mIN2=Informa%E7%E3o+ao+Consumidor&cMILID3=SUS532C1620C6F57&mIID3=SUS5328103A50965&mIN3=ViAzul+-+Simplifica&cMILID4=SUS532C15B45A1A6&mIID4=SUS53281DF93B0CD&mIN4=2011-2014&cMILID5=&mIID5=&mIN5=&cMILID6=&mIID6=&mIN6=.](http://www.mun-trofa.pt/index.php?cMILID=SUS532C1640423B1&cMILL=2&mIID=SUS532810583731E&mIN=Informa%E7%E3o+ao+Consumidor&mILA=&cMILID1=SUS532C011262317&mIID1=SUS53280DE9E477F&mIN1=Apoio+ao+Mun%EDcip e&cMILID2=SUS532C1640423B1&mIID2=SUS532810583731E&mIN2=Informa%E7%E3o+ao+Consumidor&cMILID3=SUS532C1620C6F57&mIID3=SUS5328103A50965&mIN3=ViAzul+-+Simplifica&cMILID4=SUS532C15B45A1A6&mIID4=SUS53281DF93B0CD&mIN4=2011-2014&cMILID5=&mIID5=&mIN5=&cMILID6=&mIID6=&mIN6=)

Câmara Municipal da Trofa (2015). *Trofa GoBusiness*. Acedido em 6 de maio de 2019, em http://www.mun-trofa.pt/index.php?cp=COMPONENT_NEWS&sr=SUS563CDDA0607C2.

Câmara Municipal de Famalicão (2019a). *Famalicão Empreende*. Acedido a 16 de maio de 2019, em https://www.vilanovadefamalicao.org/_famalicao_empreende.

Câmara Municipal de Famalicão (2019b). *Protocolo de Cooperação 2014-2020*. Acedido a 16 de maio de 2019, em <https://www.vilanovadefamalicao.org/op/document/?co=2831&h=30c73>.

Câmara Municipal de Famalicão (2019c). *Criação de empresa*. Acedido a 16 de maio de 2019, em https://www.vilanovadefamalicao.org/_criacao_de_empresa.

Câmara Municipal de Santo Tirso (2019a). *Invest Santo Tirso*. Acedido em 3 de maio de 2019, em <https://www.cm-stirso.pt/pages/1955>.

Câmara Municipal de Santo Tirso (2019b). *Santo Tirso Empreende*. Acedido em 3 de maio de 2019, em <https://www.cm-stirso.pt/pages/2140>.

Câmara Municipal de Santo Tirso (2019c). *Projeto AYCH*. Acedido em 6 de maio de 2019, em <https://www.cm-stirso.pt/pages/2148>.

Câmara Municipal de Vila do Conde (2019a). *Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo*. Acedido em 8 de maio de 2019, em <https://www.cm-viladoconde.pt/pages/513>.

Câmara Municipal de Vila do Conde (2019b). *Novos Incentivos para as Empresas*. Acedido em 8 de maio de 2019, em https://www.cm-viladoconde.pt/pages/655?news_id=4049.

Câmara Municipal de Vila do Conde (2019c). *Geoportal*. Acedido em 8 de maio de 2019, em <https://sig.cm-viladoconde.pt>.

Cantillon, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. Paris: Institut national d'études démographiques.

- Carland, J. W., Carland, A. C., Aby, C. D. (1989). An assessment of the psychological determinants of planning in small business. *International Small Business Journal*, 7(4), 23-34.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., Carland, J. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359. doi: 10.2307/258448
- Carree, M. A., Thurik, A. R. (2003). The impact of entrepreneurship on economic growth. In D. B. Audretsch, Z. J. Acs (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, 437-471. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Carvalho, L. C. (2016). Compreender o que se entende por ecossistema empreendedor: Lisboa como uma cidade start up. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 3, 17-31.
- Chaves, R. R. (2009). Empreendedorismo na Escola. A Emergência de Um Outro Paradigma na Educação/Formação. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Portugal.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14. doi: 10.1002/bse.428
- Cooke, P., Gomez Uranga, M., Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy*, 26(4-5), 475-491. doi: 10.1016/S0048-7333(97)00025-5
- Coutinho, E. F. (2008). Análise da propensão empreendedora dos estudantes das instituições de ensino superior do estado de Roraima - Brasil. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Portugal.

- Davidsson, P. (2005). Methodological approaches to entrepreneurship: Past and suggestions for the future. *Small Enterprise Research*, 13(1), 1-21. doi: 10.5172/ser.13.1.1
- De Bruyne, P., Herman, J., De Schoutheete, M. (1974). Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique. Paris: Presses Universitaires de France.
- Dees, J. G., Haas, M. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership and Graduate School of Business, Stanford University, 1-6. doi: 10.2307/2261721
- Delgado, M., Porter, M. E., Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495-518. doi: 10.2139/ssrn.1689084
- De Roover, R. (1963). The scholastic attitude toward trade and entrepreneurship. *Explorations in Entrepreneurial History*, 2(1), 76-87.
- Direção-Geral do Ensino Superior (2019). *Cursos e Instituições*. Acedido a 16 de maio de 2019, em https://www.dges.gov.pt/pt/pesquisa_cursos_instituicoes.
- Dodd, S. D., Anderson, A. R. (2007). Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25(4), 341-360.
- Dubini, P. (1989). The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies. *Journal of Business Venturing*, 4(1), 11-26. doi: 10.1016/0883-9026(89)90031-1
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York: Harper & Row.

Emmett, R. B. (1999). The Economist and the Entrepreneur: Modernist Impulses in Risk, Uncertainty, and Profit. *History of Political Economy*, 31(1), 29-52. doi: 10.1215/00182702-31-1-29

Ecossistema de Apoio ao Empreendedorismo de Base Tecnológica em Portugal e Silicon Valley (2013). Leadership Business Consulting para TICE.PT – Polo de Competitividade das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica.

Etemad, H. (2004). International Entrepreneurship as a Dynamic System: Towards a Grounded Theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1-2), 5-59. doi: 10.1023/B:JIEN.0000026905.90552.b5

Famalicão Made In (2019). *Famalicão Made In*. Acedido em 16 de maio de 2019, em https://www.famalicaomadein.pt/_famalicao_made_in.

Feld, B. (2012) *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. New York: Wiley.

Feldman, M. P. (2001). The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 861-891. doi: 10.1093/icc/10.4.861

Foster, G., Shimizu, C., Ciesinski, S., Davila, A., Hassan, S., Jia, N., Morris, R. (2013). Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics. *World Economic Forum*, 11, 1-36. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf.

Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: lessons from Japan*. London/New York: Frances Printer Publishers.

- Frenken, K., Cefis, E., Stam, E. (2015). Industrial dynamics and clusters: a survey. *Regional Studies*, 49(1), 10-27. doi: 10.1080/00343404.2014.904505
- Fritsch, M. (2013). New business formation and regional development: A survey and assessment of the evidence. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 9(3), 249-364. doi: 10.2139/ssrn.1858745
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706. doi: 10.2307/258039
- Gartner, W. B. (1989). Who is the entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68. doi: 10.1177/089801018901300406.
- Gedeon, S. (2010). What is entrepreneurship? *Entrepreneurial Practice Review*, 1(3), 16-35.
- Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2018) *Guide for Mapping the Entrepreneurial Ecosystem*. Acedido em 6 de maio de 2019, em: https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/dynamic/blogs/20180326_164606_18189.pdf.
- Glaeser, E. L., Rosenthal, S. S., Strange, W. C. (2010). Urban economics and entrepreneurship. *Journal of Urban Economics*, 67(1), 1-14. doi: 10.1016/j.jue.2009.10.005
- Graça, H. (2015). A problemática de um ecossistema empreendedor: O caso do concelho de Lagos. Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve, Faro, Portugal.

- Grebel, T, Pyka, A., Hanusch, H. (2003). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 10(4), 493-514. doi: 10.1080/1366271032000163702
- Grégoire, D. A., Déry, R., Béchar, J. P. (2001). Evolving conversations: A look at the convergence in entrepreneurship research. Paper presented at the Babson Kaufman Frontier of Entrepreneurship Research Conference, Sweden.
- Guimarães, L. O. (2002). A experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores. Dissertação de doutoramento, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Harrison, B. (1992). Industrial Districts: Old Wine in New Bottles? *Regional Studies*, 26(5), 469-483. doi: 10.1080/00343409212331347121
- Hébert, R. F., Link, A. N. (1988). The Entrepreneur: mainstream views and radical critiques (2nd edition). New York: Praeger Publishers.
- Hébert, R. F., Link, A. N. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49. doi: 10.1007/BF00389915
- Hébert, R. F., Link, A. N. (2006). The Entrepreneur as Innovator. *Journal of Technology Transfer*, 31(1), 589-597. doi: 10.1007/s10961-006-9060-5
- Heertje, A. (1982). Schumpeter's Model of the Decay of Capitalism. In H. Frisch (Ed.), *Schumpeterian Economics*. UK: Praeger Publishers.
- Henrekson, M., Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760-1765.

Henry, C., Foss, L. (2015). Case sensitive? A review of the literature on the use of case method in entrepreneurship research, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), 389-409.

Iansiti, M., Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston: Harvard Business School Press.

Instituto Nacional de Estatística (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas*. Acedido a 23 de maio de 2019, em https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf.

Instituto Nacional de Estatística (2017). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Acedido a 23 de maio de 2019, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=320468948&PUBLICACOEsmodo=2.

Instituto Nacional de Estatística (2019). *População residente por local de residências, sexo e grupo etário*. Acedido a 23 de maio de 2019, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0.

Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 41-50. doi: 10.1353/abr.2012.0147

Isenberg, D. J. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Dublin: Institute of International European Affairs.

- Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K., Senneseth, K. (1994). Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in contextual networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 6(3), 329-356. doi: 10.1080/08985629400000020
- Jornal Económico (2018). *Maia Go: intenções de investimento superiores a 300 milhões de euros*. Acedido em 7 de maio de 2019, em <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/maia-go-intencoes-de-investimento-superiores-a-300-milhoes-de-euros-356520>.
- Karayiannis, A. D. (2003). Entrepreneurial functions and characteristics in a proto-capitalist economy: The xenophonian entrepreneur. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 50(1), 553-563.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*, Library of Economics and Liberty. Carmel: Library of Economics and Liberty. Disponível em: www.econlib.org/library/Knight/knRUP1.html.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press.
- Landström, H. (2001). Who loves entrepreneurship research - knowledge accumulation within a transient field of research, RENT XV Conference, Turku, Finland, 22-23 November.
- Landström, H. (2004). Pioneers in Entrepreneurship Research. In G. Corbetta, M. Huse, D. Ravasi (Eds.), *Crossroads of Entrepreneurship*, 3(1), 13-31. New York: Springer.

- Lazerson, M. H., Lorenzoni, G. (1999). The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source. *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 235-266. doi: 10.1093/icc/8.2.235
- Lee, S. M., Peterson, S. J. (2001). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lee, S. M., Venkataraman, S. (2006). Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 107-123.
- Lin, N. (2008). A network theory of social capital. In D. Castiglione, J. van Dethand, G. Wolleb (Eds.), *Oxford University Press*, 50-69.
- Lundvall, B. (1992). National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. London: Anthem Press.
- Macrometria (2013). O ecossistema empreendedor de Lisboa: Análise dos resultados do primeiro inquérito às startups feito em Lisboa. Câmara Municipal de Lisboa.
- Malecki, E. J. (1997) Entrepreneurs, networks, and economic development: a review of recent research. In J. A. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, 3(1), 57-118. Greenwich: JAI Press.
- Markusen, A. (1996). Sticky places in slippery space: typology of industrial districts. *Economic Geography*, 72(3), 293-313. doi: 10.2307/144402
- Marshall, A. (1920). Principles of economics (8th edition). London: Macmillan and Co.
- Marteletto, R. M., Silva, A. B. (2004). Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, 33(3), 41-49. doi: 10.1590/S0100-19652004000300006

- Mason, C., Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211-225. doi: 10.1007/s11187-011-9369-9
- Mason, C., Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- McDonald, S., Gan, B. C., Fraser, S. S., Oke, A., Anderson, A. R. (2015). A review of research methods in entrepreneurship 1985-2013. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), 291-315.
- Menger, C. (1871). Principles of Economics. New York: New York University Press.
- Michael, S. C. (2007). Entrepreneurship, growth, and Adam Smith. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 287-289. doi: 10.1002/sej
- Mises, L.von, (1963). Human Action. New Haven: Yale University Press.
- Montanye, J. A. (2006). Entrepreneurship. *The Independent Review*, 10(4), 549-571.
- Monteiro, M. N. (2009). O empreendedorismo e a criação de negócios: o caso da empresa. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-86. Disponível em: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Morin, E. (1973). O paradigma perdido: a natureza humana. Lisboa: Publicações Europa-América.

- Morrison A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(4), 192-209. doi: 10.1108/13552550610679159
- Motoyama, Y. (2014). Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis. Kansas: Ewing Marion Kauffman Foundation. Disponível em: https://www.kauffman.org/-/media/kauffman_org/research-reports-and-covers/2014/09/examining_the_connections_within_the_startup_ecosystem.pdf.
- Murphy, P. J., Liao, J., Welsch, H. P. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12(1), 12-35. doi: 10.1108/13552520610638256
- Nijkamp, P. (2003). Entrepreneurship in a Modern Network Economy. *Regional Studies*, 37, 395-405. doi: 10.1080/0034340032000074424
- Peneder, M. (2006). The meaning of entrepreneurship: A modular concept. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9(2), 77-99. doi: 10.1007/s10842-009-0052-7
- Pennings, J. M. (1982) The urban quality of life and entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 25(1), 63-79. doi: 10.5465/256024
- Pickett, S. T., Cadenasso, M. L. (2002). The ecosystem as a multidimensional concept: meaning, model, and metaphor. *Ecosystems*, 5(1), 1-10. doi: 10.1007/s10021-001-0051-y
- Piore, M. J., Sabel, C. F. (1984). The second industrial divide: possibilities for prosperity. New York: Basic Books.

PORDATA (2019a). *População por nível de escolaridade segundo os CENSOS*. Acedido em 8 de maio de 2019, em <https://www.pordata.pt/Municipios>.

PORDATA (2019b). *Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com presença na Internet em % do total de empresas: por sector de actividade económica*. Acedido em 17 de junho de 2019, em <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+10+e+mais+pessoas+ao+servi%c3%a7o+com+presen%c3%a7a+na+Internet+em+percentagem+do+total+de+empresas+por+sector+de+actividade+econ%c3%b3mica-1160>.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: MacMillan.

Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Praag, M. (1999). Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist*, 147(3), 311-335. doi: 10.1023/A:1003749128457

Público (2018). *Desafios futuros da economia portuguesa*. Acedido em 10 de janeiro de 2019, em <https://www.publico.pt/2018/01/02/economia/opinioao/desafios-futuros-da-economia-portuguesa-1797581>.

Putnam, R. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, Springer, 4(1). Disponível em: <https://prospect.org/article/prosperous-community-social-capital-and-public-life>.

Ripsas, S. (1998). Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economy*, 10(2), 103-115. doi: 10.1023/A:1007975330428

Rocha, H. O. (2004). Entrepreneurship and development: The role of clusters. *Small Business Economics*, 23(5), 363-400.

- Rocha, H. O., Sternberg, R. (2005). Entrepreneurship: The role of clusters theoretical perspectives and empirical evidence from Germany. *Small Business Economics*, 24(3), 267-292. doi: 10.1007/s11187-005-1993-9
- Sarkar, S. (2010). Empreendedorismo e Inovação (2^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Say, J. B. (1803). *Traité D'économie Politique, ou Simple Exposition de la Manière Dont se Forment, se Distribuent, et se Composent les Richesses*. Paris: A.A. Renouard.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Shaffer, R., Deller, S., Marcouiller, D. (2006). Rethinking community economic development. *Economic Development Quarterly*, 20(1), 59-74. doi: 10.1177/0891242405283106
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi: 10.1007/978-3-540-48543-8_8
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Edited by W. B. Todd. Oxford: Clarendon Press.
- Smith, R., McElwee, G. (2015). Developing qualitative research streams relating to illegal rural enterprise reflections on researching qualitatively at the margins of entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(3), 364-388. doi: 10.1108/IJEBr-01-2014-0019

- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., de Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., Jaspers, F. (2012). Ambitious entrepreneurship: a review of the academic literature and new directions for public policy. Den Haag: Adviesraad voor Wetenschap en Technologie-beleid (AWT).
- Stam, E., Hartog, C., Van Stel, A., Thurik, A. R. (2011). Ambitious Entrepreneurship and Macro Economic growth. In M. Minniti (Ed.) *The Dynamics of Entrepreneurship, Evidence from the Global Entrepreneurship Monitor Data*. New York: Oxford University Press.
- Stam, E., Spigel, B. (2016). Entrepreneurial Ecosystems. Working Papers, *Utrecht School of Economics*, 16-13, 1-15.
- Stam, E. (2013) Knowledge and Entrepreneurial Employees: A Country Level Analysis. *Small Business Economics*, 41(4), 887-898.
- Stam, E. (2014) The Dutch Entrepreneurial Ecosystem. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.2473475
- Sternberg, R. (2007). Entrepreneurship, Proximity and Regional Innovation Systems. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 98(5), 652-666.
- Steyaert, C., Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: Geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(3), 179-196. doi: 10.1080/0898562042000197135
- Suresh, J., Ramraj, R. (2012). Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success. *European Journal of Business and Management*, 4(16), 95-101.

- Timmons, A. J. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Andover: Brick House Publishing Company.
- Tsvetkova, A. (2015). Innovation, Entrepreneurship, and Metropolitan Economic Performance: Empirical Test of Recent Theoretical Propositions. *Economic Development Quarterly*, 29(4), 299-316. doi: 10.1177%2F0891242415581398
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57-80. doi: 10.1177%2F104225870102500405
- Van de Ven, A. (1993). The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211-230. doi: 10.1016/0883-9026(93)90028-4
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz, R. Brockhaus (Ed.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 3, 119-138. Greenwich: JAI Press.
- Venkataraman, S., Lee, J.-H. (2006). Aspirations, Market Offerings, and the Pursuit of Entrepreneurial Opportunities. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 107-123. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1500953>.
- Vendrell-Herrero, F., González-Pernía, J. L., & Peña-Legazkue, I. (2014). Do incentives matter to promote high technology-driven entrepreneurial activity? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 43-66. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0181-4>
- Vila do Conde 2020 (2019). *Protocolo de Cooperação para o Empreendedorismo*. Acedido em 8 de maio de 2019, em <https://www.viladoconde2020.pt/protocolo-de-cooperacao-para-o-empreendedorismo>.

- Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship — Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.
- Wennekers, S., Thurik, A. R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-55.
- Westlund, H. (2006). The Social Capital of Regional Dynamics: a Policy Perspective. CIRJE Discussions Papers, CIRJE-F-243. Disponível em: <http://www.e.utokyo.ac.jp/cirje/research/dp/2006/2006cf423.pdf>.
- Wong, P., Ho, Y., Autio, E. (2005). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), 335-350.
- World Economic Forum (2013). Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics. Davos: World Economic Forum.
- Ylinenpää, H. (2009). Entrepreneurship and Innovation Systems: Towards a Development of the ERIS/IRIS Concept. *European Planning Studies*, 17(8), 1153-1170.
- Young, A. A. (1928). Increasing returns and economic progress. *The Economic Journal*, 38(152), 527-542. doi: 10.2307/2224097
- Zahra, S. A. (2007) Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 22(3), 443-452. doi: 10.1016/j.jbusvent.2006.04.007
- Zahra, S. A., Wright, M., Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 32, 479-500. doi: 10.1177/0266242613519807

Apêndices

Apêndice 1 – Protocolo de estágio na Associação Empresarial do Baixo Ave

Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas

Protocolo de estágio na Associação Empresarial do Baixo Ave

1) Identificação:

- a) Mestrando/investigador – Daniel Filipe da Costa Pinto
- b) Orientadora – Professora Doutora Maria Manuela Pinto
- c) Coorientador – Professor Doutor Tiago Costa Martins
- d) Supervisora na instituição acolhedora – Doutora Mafalda Cunha

2) Objetivos:

A partir do trabalho realizado pela Associação Empresarial do Baixo Ave, julgou-se oportuno valorizar e aprofundar o empreendedorismo na região. Neste estudo exploratório é importante compreender as dinâmicas empreendedoras na região, as interações entre os diferentes *stakeholders*, as suas relações e posições relativas e perceber quais são as dificuldades/constrangimentos ao desenvolvimento do negócio, principais desafios e de que forma a AEBA, através do seu projeto de incubação Lince.Trofa, contribui para o seu melhoramento.

3) Informação/dados:

A recolha de dados e de informação será feita através da análise de documentação e com recurso a entrevistas semiestruturadas.

- a) A análise de documentos relativos ao contexto de caso local e regional e ao ecossistema empreendedor na região do Baixo Ave (Trofa, Santo Tirso, Vila Nova de Famalicão, Maia e Vila do Conde);

b) As entrevistas semiestruturadas são realizadas ao Presidente da Câmara Municipal da Trofa, representante da autarquia, e a outros *stakeholders* públicos e privados considerados necessários durante o processo de investigação-ação. A duração das entrevistas terá uma duração aproximada de vinte a trinta minutos, mas poderá variar de entrevista para entrevista. A sua realização depende da disponibilidade dos informantes/participantes e não deverá ultrapassar os últimos dois meses. As datas das entrevistas serão determinadas consoante a disponibilidade de agenda dos participantes e o contacto será efetuado por e-mail ou contacto telefónico.

4) Resultados:

Deste trabalho de investigação retirar-se-ão informações sobre:

- a) Visão dos informantes/participantes sobre o fenómeno do empreendedorismo;
- b) Recolha de referências de informantes;
- c) Perceção sobre as relações e interações mútuas entre os diferentes *stakeholders* no concelho da Trofa e na região;
- d) A cultura empreendedora da comunidade;
- e) Pontos de vista sobre a intervenção pública e privada na dinamização do empreendedorismo no território;
- f) A importância do EE para o território e quais os eixos principais e medidas fundamentais;
- g) Direção/liderança do EE;

5) Duração do estudo:

O trabalho de campo durará aproximadamente sete meses, salvo condicionantes relativas à disponibilidade dos participantes/informantes e pertinência da informação adicional a recolher.

6) Ética:

A realização das entrevistas levanta questões éticas. O comportamento do investigador em termos metodológicos e morais deve respeitar todos os envolvidos na investigação. Neste sentido serão tomadas em consideração:

- a) A explicação dos propósitos e objetivos do estudo;
- b) A evocação da decisão voluntária de participação dos entrevistados;
- c) O direito à privacidade dos participantes, ao seu anonimato e o respeito pela confidencialidade dos dados (identidade dos participantes, documentação, informação recolhida), com uso e tratamento restrito ao investigador e ao seu orientador e coorientador;
- d) A consideração total pelas opiniões e pontos de vista de todos os participantes;
- e) Disponibilização da gravação em ficheiro áudio, das transcrições do investigador e de uma cópia do Protocolo de Consentimento Informado para revisão e análise por parte dos participantes.

7) Organização:

- a) Consulta de documentação;
- b) Autorização para uso de salas para recolha de informação através dos instrumentos seleccionados;
- c) Contacto com *stakeholders* a partir de informação recolhida;
- d) Entrevistas semiestruturadas.

Apêndice 2 – Procedimentos do investigador nas entrevistas semiestruturadas

Fase 1 – Pré-entrevista

▪ Procedimento 1

Informar os entrevistados sobre o propósito do estudo, os objetivos, o local e duração da entrevista; elucidar os entrevistados relativamente ao comportamento e ética do investigador. Para este procedimento o contacto poderá ser pessoal, telefónico ou por correio eletrónico.

▪ Procedimento 2

Marcação formal da entrevista, envio de informação sobre a temática da entrevista e confirmação da data e hora. Para este procedimento o contacto poderá ser telefónico ou por correio eletrónico.

Fase 2 – Entrevista

▪ Procedimento 1

Conversa informal introdutória que serve como quebra-gelo (apresentação e agradecimentos); justificação do propósito e objetivos da entrevista; solicitação de autorização para gravação e informação sobre apontamentos realizados pelo investigador e as metodologias a utilizar na análise da transcrição.

▪ Procedimento 2

Realização da entrevista com aplicação de técnicas de entrevistas semiestruturadas para metodologias qualitativas.

Fase 3 – Pós-entrevista

▪ Procedimento 1

Envio do documento com a transcrição da entrevista por correio eletrónico para confirmação pelo entrevistado. Agradecimento ao entrevistado.

Apêndice 3 – *Stakeholders* selecionados para a realização das entrevistas

Tabela 37 – *Stakeholders* selecionados para a realização das entrevistas semiestruturadas

Entrevistas	Entidade	Participante	Domínio de intervenção	Presente
	CMT	Doutor Sérgio Humberto	Autárquico	Sim
	Forave	Doutora Manuela Guimarães	Ensino Profissional	Sim
	EBSDD	Doutora Alice Coutinho	Ensino Secundário	Sim
	XCelling	Daniel Morgado	Economia Privada	Sim
	AM Technology	Engenheiro António Maia	Economia Privada	Sim
	João Sousa	João Sousa	Indústrias Criativas	Sim

Fonte: Elaboração do autor

Apêndice 4 – Exemplo de convite formal para entrevista

Data: 08/05/2019

De: Daniel Pinto (dpinto@aeba.pt)

Para: Sérgio Humberto (sergio.humberto@mun-trofa.pt)

Assunto: Entrevista para trabalho académico

Exmo. Senhor

Presidente da Câmara Municipal da Trofa

Dr. Sérgio Humberto,

Neste momento estou a desenvolver na Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP) o trabalho de investigação no Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, com o tema “A AEBA e o Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização”. Neste âmbito, é importante ouvir diferentes atores (*stakeholders*) e considerar as suas opiniões para que o diagnóstico e monitorização da atividade empreendedora seja possível e, subsequentemente, a captação de mais empresas para o território.

A conversa terá como objetivo principal compreender as dinâmicas do empreendedorismo no concelho e na região.

Remeto, em anexo, os tópicos a ser abordados e alguns conceitos sobre a temática do empreendedorismo.

A entrevista terá a duração aproximada de vinte a trinta minutos.

Muito obrigado pelo seu tempo e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Daniel Pinto

Mestrando em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas

Faculdade de Letras da Universidade do Porto



Apêndice 5 – Exemplo de informação enviada aos participantes sobre a temática abordada nas entrevistas

A AEBA e o Ecosystema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização

Tópicos a abordar:

- Importância do empreendedorismo e da inovação para os concelhos e para a região do Baixo Ave;
- O empreendedorismo é um fenómeno individual, coletivo ou ambos?
- Como se pode dinamizar o empreendedorismo na região e na comunidade?
- O que é um Ecosystema Empreendedor (EE) e quais são os seus domínios?
- Papel da interação entre os diferentes *stakeholders* (atores) no contexto do EE;
- Vantagens e desvantagens do envolvimento das entidades (públicas e privadas) no EE;
- Devem existir líderes dentro do Ecosystema Empreendedor?
- Qual a importância das associações empresariais no desenvolvimento do EE?

Daniel Pinto | Mestrando em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas | Faculdade de Letras da Universidade do Porto
Trabalho de investigação "A AEBA e o Ecosystema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização"



O que é um Ecosystema Empreendedor?

Segundo Stam e Spiegel (2016), o **Ecosystema Empreendedor (EE)** é constituído por um **conjunto interdependente de *stakeholders* (atores)* e fatores coordenados, em diferentes domínios e numa determinada hierarquia, de forma a possibilitar o empreendedorismo dentro de um determinado território.**

Nesta inter-relação os atores conciliam e negociam **interesses e expectativas**, com a intenção de obter individualmente, ou para a comunidade, um **determinado resultado** ou recompensa.

De acordo com Isenberg (2010), as ações dos atores podem ser desempenhadas nos seguintes domínios: **mercados, políticas, suporte, capital humano, capital financeiro, cultura.**

* Os atores podem ser entidades, organizações ou indivíduos.es e expectativas, com a intenção de obter individualmente, ou para a comunidade, um determinado resultado ou recompensa.

Daniel Pinto | Mestrando em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas | Faculdade de Letras da Universidade do Porto
Trabalho de investigação "A AEBA e o Ecosystema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização"



Importância do empreendedorismo

Contribui para o **progresso económico**, a **competitividade** e a produção de riqueza e **bem-estar** numa região, país ou comunidade. Existem várias abordagens no estudo do empreendedorismo, mas as mais importantes são:

- Relação entre o indivíduo que desenvolve a sua ideia de negócio e as diferentes instâncias da sociedade (governantes, poderes, sistemas de crenças e valores sociais);
- Características e traços psicológicos do empreendedor;
- Consequências e resultados da ação empreendedora;

Daniel Pinto | Mestrando em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas | Faculdade de Letras da Universidade do Porto
Trabalho de investigação "A AEBA e o Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização"



Importância da inovação

- É um processo interativo, cumulativo e cooperativo numa aprendizagem constante e num clima de empreendedorismo coletivo;
- É um processo condutor da mudança para novos modelos de negócio e de abordagem da realidade empresarial e social;
- Depende do capital humano (pessoas) e do capital social (confiança, civismo, educação) que constituem as redes de pessoas, empresas e organizações (networking) e que por sua vez favorecem as relações entre estes.

Daniel Pinto | Mestrando em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas | Faculdade de Letras da Universidade do Porto
Trabalho de investigação "A AEBA e o Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização"



Importância da inovação

A **inovação** pode ser: um **produto novo ou melhorado**, **produzir através de novos processos ou melhorar os existentes**, **mudanças na estrutura de uma organização**, **novas práticas de gestão** ou **novas formas de marketing**.

Cada uma destas variantes pode ocorrer individualmente ou em conjunto.

Varia em intensidade:

- **Incremental**: realiza-se através de melhorias graduais do que existe;
- **Radical**: pela introdução de soluções ou produtos totalmente novos e disruptivos.

Daniel Pinto | Mestrando em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas | Faculdade de Letras da Universidade do Porto
Trabalho de investigação "A AEBA e o Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização"



Como se empreende?

A cultura empreendedora é constituída por fatores como: **a religião, a educação, as políticas, a governação, a família, a história, os exemplos a seguir e as características individuais**.

Estes fatores **moldam, modelam, ativam e iniciam processos de mudança** de ideologias, crenças, valores e atitudes na direção de comportamentos empreendedores.

Modificam construções sociológicas com consequências económicas e sociais.

Esta cultura e as suas dinâmicas potenciam a atividade do EE.

Daniel Pinto | Mestrando em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas | Faculdade de Letras da Universidade do Porto
Trabalho de investigação "A AEBA e o Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização"



O que é a cultura empreendedora?

Para empreender é necessário **identificar oportunidades** e **combinar o conhecimento com outros recursos** (humanos e financeiros). Da ação empreendedora nascem **novas atividades económicas e sociais**, modificam-se modos de pensar e diversificam-se as ações nas empresas e organizações.

A economia cresce e cria-se bem-estar social.

Oportunidade: deriva de um **estado de alerta do indivíduo, empresa ou organização** que empreende, na procura de **benefícios próprios ou para a comunidade** em que se insere.

A ação empreendedora ocorre num determinado contexto territorial, político, económico, social e de mercado.

Daniel Pinto | Mestrando em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas | Faculdade de Letras da Universidade do Porto
Trabalho de investigação "A AEBA e o Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave: diagnóstico e monitorização"

Apêndice 6 – Tópicos abordados na recolha de informação através das entrevistas semiestruturadas

1. Tópicos abordados na entrevista com o participante da Autarquia (Doutor Sérgio Humberto)

Tópico	Pontos de vista do participante
Importância do empreendedorismo e da inovação no território	Importância do empreendedorismo para a comunidade, o concelho e a região; empreendedorismo como mudança social e consequências no território e na comunidade;
Papel dos empresários, empresas e associações empresariais	Papel dos atores empresariais; capacidade de empreender e benefícios para a comunidade;
Papel da economia social e atividades culturais e criativas	Papel dos atores ligados à economia social e às atividades culturais e criativas; capacidade de empreender e benefícios para a comunidade;
A autarquia e o empreendedorismo	Papel da autarquia no estímulo do empreendedorismo; articulação com os restantes <i>stakeholders</i> no contexto do Ecossistema Empreendedor;
Iniciativas da autarquia no apoio ao empreendedorismo	Políticas, medidas concretas, suporte, reconhecimento do empreendedorismo e dos empreendedores;
Papel dos atores no ecossistema empreendedor	Papel dos diferentes atores e capacidade de liderança/governança, atores-chave.

Fonte: Elaboração do autor

2. Tópicos abordados na entrevista com o participante do Ensino (Doutora Manuela Guimarães)

Tópico	Pontos de vista do participante
Importância do empreendedorismo e da inovação no território	Importância do empreendedorismo para a comunidade, o concelho e a região; empreendedorismo como mudança social e consequências no território e na comunidade;
Papel dos atores do setor cultural e criativo	Papel dos vários atores do EE na promoção do empreendedorismo; capacidade de empreender e benefícios para a comunidade; dificuldades que os empreendedores enfrentam no concelho e na região;
Papel da escola na promoção do empreendedorismo	Papel da escola na cultura empreendedora, pedagogias e projetos existentes no ensino profissional; comparação entre o ensino profissional e o ensino regular;
Iniciativas da escola na promoção do empreendedorismo	Ações desenvolvidas na escola para alunos, pessoal docente, não docente e pais e encarregados de educação;
Grau de sensibilização e envolvimento do corpo docente e não docente	Grau de sensibilização e envolvimento do pessoal docente e não docente em temáticas relacionadas com o empreendedorismo; perceção face às iniciativas no concelho e na região.

Fonte: Elaboração do autor

3. Tópicos abordados na entrevista ao participante do Ensino (Doutora Margarida Coutinho)

Tópico	Pontos de vista do participante
Importância do empreendedorismo e da inovação no território	Importância do empreendedorismo para a comunidade, o concelho e a região; empreendedorismo como mudança social e consequências no território e na comunidade;
Papel dos atores do setor cultural e criativo	Papel dos atores do EE (especialmente os que estão ligados às atividades culturais e criativas) na promoção do empreendedorismo; capacidade de empreender e benefícios para a comunidade; dificuldades que os empreendedores enfrentam no concelho e na região
Papel da escola na promoção do empreendedorismo	Papel da escola na cultura empreendedora, pedagogias e projetos existentes no ensino regular; comparação entre o ensino secundário e o ensino profissional;
Iniciativas da escola na promoção do empreendedorismo	Ações desenvolvidas na escola para alunos, pessoal docente, não docente e pais e encarregados de educação;
Grau de sensibilização e envolvimento do corpo docente e não docente	Grau de sensibilização e envolvimento do pessoal docente e não docente em temáticas relacionadas com o empreendedorismo; perceção face às iniciativas no concelho e na região.

Fonte: Elaboração do autor

4. Tópicos abordados nas entrevistas aos participantes da Economia Privada

Tópico	Pontos de vista do entrevistado
Início da atividade na economia privada	Motivações empreendedoras;
Apoios na implementação e desenvolvimento da atividade	Formação empreendedora e apoio especializado necessário nos diferentes estádios da atividade;
Reconhecimento pela comunidade enquanto empreendedor	Consciência que a comunidade tem do papel desempenhado pelos empreendedores e do seu contributo para a sociedade;
Dinâmica do empreendedorismo no concelho e na região	Quantidade e qualidade das iniciativas realizadas pela autarquia e restantes atores do Ecossistema Empreendedor (a nível local e regional);
Características do empreendedor	Características determinantes do empreendedor para a realização do seu empreendimento;
O trabalho em rede e a cooperação	Importância do estabelecimento de redes de trabalho (<i>networking</i>) e da cooperação para o desenvolvimento do espírito empreendedor e do negócio;
Papel dos atores no Ecossistema Empreendedor	Direção/liderança e coordenação do Ecossistema Empreendedor

Fonte: Elaboração do autor

5. Tópicos abordados na entrevista ao participante das Indústrias Criativas (João Sousa)

Tópicos	Pontos de vista do entrevistado
Início da atividade nas Indústrias Criativas	Motivações empreendedoras;
Apoios na implementação e desenvolvimento da atividade	Formação empreendedora e apoio especializado necessário nos diferentes estádios da atividade;
Reconhecimento pela comunidade enquanto empreendedor	Consciência que a comunidade tem do papel desempenhado pelos empreendedores e do seu contributo para a sociedade;
Dinâmica do empreendedorismo no concelho e na região	Quantidade e qualidade das iniciativas realizadas pela autarquia e restantes atores do Ecosystema Empreendedor (a nível local e regional);
Características do empreendedor	Características determinantes do empreendedor para a realização do seu empreendimento;
O trabalho em rede e a cooperação	Importância do estabelecimento de redes de trabalho (<i>networking</i>) e da cooperação para o desenvolvimento do espírito empreendedor e do negócio;
Papel dos atores no Ecosystema Empreendedor	Direção/liderança e coordenação do Ecosystema Empreendedor

Fonte: Elaboração do autor

Apêndice 7 – Guião das entrevistas

Guião da entrevista realizada ao participante da autarquia (Dr. Sérgio Humberto)

1. Que importância tem o empreendedorismo na comunidade trofense e na região do Baixo Ave?
2. Considera que os setores público e privado devem contribuir para a promoção do empreendedorismo?
3. Qual o papel da economia social e das atividades culturais e criativas no concelho e que importância têm na promoção do empreendedorismo?
4. Este novo paradigma de abertura e criatividade pede uma abordagem diferente por parte das autarquias?
5. Quais são os estímulos autárquicos ao empreendedorismo?
6. Que importância tem o trabalho em rede e a cooperação e de que formas pode a autarquia contribuir neste cenário?
7. Considera que a autarquia tem um papel preponderante no desenvolvimento do ecossistema empreendedor ou deve esse trabalho ser atribuído a outras entidades? Porquê?

Guião da entrevista realizada ao participante do Ensino (Dra. Manuela Guimarães)

1. Qual é a importância do empreendedorismo para a comunidade?
2. O que pensa sobre a dinâmica dos vários atores no concelho e na região?
3. Que papel tem a escola na promoção do empreendedorismo?
4. Existem ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo?
5. Considera que o corpo docente e não docente está sensibilizado para as questões ligadas ao empreendedorismo e a importância deste para as gerações mais novas?
6. Apercebe-se das iniciativas e apoios ao empreendedorismo realizados pela autarquia?

Guião da entrevista realizada ao participante do Ensino (Dra. Margarida Coutinho)

1. Qual é a importância do empreendedorismo para a comunidade?
2. O que pensa sobre a dinâmica dos atores culturais no concelho e na região?
3. Que papel tem a escola na promoção do empreendedorismo?
4. Existem ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo?
5. Considera que o corpo docente e não docente está sensibilizado para as questões ligadas ao empreendedorismo e a importância deste para as gerações mais novas?
6. Enquanto habitante do concelho, apercebeu-se de iniciativas e apoios ao empreendedorismo realizados pela autarquia?

Guião da entrevista realizada aos participantes da Economia Privada

1. Qual foi a motivação inicial para a sua ideia de negócio?
2. Com que apoios contou para a implementação da sua ideia de negócio?
3. De que formas viu o seu empreendimento reconhecido pela comunidade?
4. O papel da autarquia correspondeu às suas expectativas? Porquê?
5. Que intervenções deve a Câmara Municipal realizar na comunidade para valorizar o empreendedorismo e o ecossistema empreendedor?
6. Que características considera determinantes para o incremento/melhoria da iniciativa empreendedora?
7. Que importância tem para si o trabalho em rede e a cooperação?
8. Que entidades considera desempenharem um melhor papel na direção ou liderança do ecossistema empreendedor?

Apêndice 8 – Protocolo de consentimento informado

Protocolo de consentimento informado

Entrevista semiestruturada

Concordo em participar, como voluntário(a), no estudo realizado por Daniel Pinto, investigador e estudante do mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e que pode ser contactado pelo endereço de e-mail up201306413@letras.up.pt e/ou pelo contacto móvel 918 737 370.

Tenho conhecimento de que este estudo é orientado pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto, coorientado pelo Professor Doutor Tiago Costa Martins e que tem como temática central o empreendedorismo no Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave. Um dos objetivos deste estudo tem em vista a realização de entrevistas a *stakeholders* do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, com a finalidade de perceber que aspetos estão relacionados com a ação empreendedora na região e que fatores contribuem para o sucesso do empreendedor no contexto deste ecossistema.

A minha participação consistirá em conceder uma entrevista gravada e transcrita e que terá como finalidade a incorporação dos resultados no estudo académico e científico. O investigador compromete-se a, posteriormente, providenciar uma cópia da transcrição para consulta.

Devo ter consciência de que, a qualquer momento, poderei desistir da minha participação, sem que tal decisão se reflita em qualquer prejuízo para a minha pessoa, e de que não receberei um pagamento por esta participação.

Assinatura do Investigador: Daniel Filipe de Costa Pinto

Assinatura do Participante: [Assinatura]

Data: 29/05/2019

Protocolo de consentimento informado

Entrevista semiestruturada

Concordo em participar, como voluntário(a), no estudo realizado por Daniel Pinto, investigador e estudante do mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e que pode ser contactado pelo endereço de e-mail up201306413@letras.up.pt e/ou pelo contacto móvel 918 737 370.

Tenho conhecimento de que este estudo é orientado pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto, coorientado pelo Professor Doutor Tiago Costa Martins e que tem como temática central o empreendedorismo no Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave. Um dos objetivos deste estudo tem em vista a realização de entrevistas a *stakeholders* do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, com a finalidade de perceber que aspetos estão relacionados com a ação empreendedora na região e que fatores contribuem para o sucesso do empreendedor no contexto deste ecossistema.

A minha participação consistirá em conceder uma entrevista gravada e transcrita e que terá como finalidade a incorporação dos resultados no estudo académico e científico. O investigador compromete-se a, posteriormente, providenciar uma cópia da transcrição para consulta.

Devo ter consciência de que, a qualquer momento, poderei desistir da minha participação, sem que tal decisão se reflita em qualquer prejuízo para a minha pessoa, e de que não receberei um pagamento por esta participação.

Assinatura do Investigador: Daniel Filipe da Costa Pinto

Assinatura do Participante: [assinatura]

Data: 23/05/2019

Protocolo de consentimento informado

Entrevista semiestruturada

Concordo em participar, como voluntário(a), no estudo realizado por Daniel Pinto, investigador e estudante do mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e que pode ser contactado pelo endereço de e-mail up201306413@letras.up.pt e/ou pelo contacto móvel 918 737 370.

Tenho conhecimento de que este estudo é orientado pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto, coorientado pelo Professor Doutor Tiago Costa Martins e que tem como temática central o empreendedorismo no Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave. Um dos objetivos deste estudo tem em vista a realização de entrevistas a *stakeholders* do Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave, com a finalidade de perceber que aspetos estão relacionados com a ação empreendedora na região e que fatores contribuem para o sucesso do empreendedor no contexto deste ecossistema.

A minha participação consistirá em conceder uma entrevista gravada e transcrita e que terá como finalidade a incorporação dos resultados no estudo académico e científico. O investigador compromete-se a, posteriormente, providenciar uma cópia da transcrição para consulta.

Devo ter consciência de que, a qualquer momento, poderei desistir da minha participação, sem que tal decisão se reflita em qualquer prejuízo para a minha pessoa, e de que não receberei um pagamento por esta participação.

Assinatura do Investigador: Daniel Filipe da Costa Pinto

Assinatura do Participante: Margarida Alice Costa Cardoso

Data: 31/05/2019

Protocolo de consentimento informado

Entrevista semiestruturada

Concordo em participar, como voluntário(a), no estudo realizado por Daniel Pinto, investigador e estudante do mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e que pode ser contactado pelo endereço de e-mail up201306413@letras.up.pt e/ou pelo contacto móvel 918 737 370.

Tenho conhecimento de que este estudo é orientado pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto, coorientado pelo Professor Doutor Tiago Costa Martins e que tem como temática central o empreendedorismo no Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave. Um dos objetivos deste estudo tem em vista a realização de entrevistas a *stakeholders* do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, com a finalidade de perceber que aspetos estão relacionados com a ação empreendedora na região e que fatores contribuem para o sucesso do empreendedor no contexto deste ecossistema.

A minha participação consistirá em conceder uma entrevista gravada e transcrita e que terá como finalidade a incorporação dos resultados no estudo académico e científico. O investigador compromete-se a, posteriormente, providenciar uma cópia da transcrição para consulta.

Devo ter consciência de que, a qualquer momento, poderei desistir da minha participação, sem que tal decisão se reflita em qualquer prejuízo para a minha pessoa, e de que não receberei um pagamento por esta participação.

Assinatura do Investigador: Daniel Filipe da Costa Pinto

Assinatura do Participante: Daniel Morgado

Data: 08/05/2019

Protocolo de consentimento informado

Entrevista semiestruturada

Concordo em participar, como voluntário(a), no estudo realizado por Daniel Pinto, investigador e estudante do mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e que pode ser contactado pelo endereço de e-mail up201306413@letras.up.pt e/ou pelo contacto móvel 918 737 370.

Tenho conhecimento de que este estudo é orientado pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto, coorientado pelo Professor Doutor Tiago Costa Martins e que tem como temática central o empreendedorismo no Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave. Um dos objetivos deste estudo tem em vista a realização de entrevistas a *stakeholders* do Ecossistema Empreendedor do Baixo Ave, com a finalidade de perceber que aspetos estão relacionados com a ação empreendedora na região e que fatores contribuem para o sucesso do empreendedor no contexto deste ecossistema.

A minha participação consistirá em conceder uma entrevista gravada e transcrita e que terá como finalidade a incorporação dos resultados no estudo académico e científico. O investigador compromete-se a, posteriormente, providenciar uma cópia da transcrição para consulta.

Devo ter consciência de que, a qualquer momento, poderei desistir da minha participação, sem que tal decisão se reflita em qualquer prejuízo para a minha pessoa, e de que não receberei um pagamento por esta participação.

Assinatura do Investigador: Daniel Filipe da Costa Pinto

Assinatura do Participante: António José de Oliveira

Data: 30/05/2019

Protocolo de consentimento informado

Entrevista semiestruturada

Concordo em participar, como voluntário(a), no estudo realizado por Daniel Pinto, investigador e estudante do mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e que pode ser contactado pelo endereço de e-mail up201306413@letras.up.pt e/ou pelo contacto móvel 918 737 370.

Tenho conhecimento de que este estudo é orientado pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto, coorientado pelo Professor Doutor Tiago Costa Martins e que tem como temática central o empreendedorismo no Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave. Um dos objetivos deste estudo tem em vista a realização de entrevistas a *stakeholders* do Ecosistema Empreendedor do Baixo Ave, com a finalidade de perceber que aspetos estão relacionados com a ação empreendedora na região e que fatores contribuem para o sucesso do empreendedor no contexto deste ecossistema.

A minha participação consistirá em conceder uma entrevista gravada e transcrita e que terá como finalidade a incorporação dos resultados no estudo académico e científico. O investigador compromete-se a, posteriormente, providenciar uma cópia da transcrição para consulta.

Devo ter consciência de que, a qualquer momento, poderei desistir da minha participação, sem que tal decisão se reflita em qualquer prejuízo para a minha pessoa, e de que não receberei um pagamento por esta participação.

Assinatura do Investigador: Daniel Filipe da Costa Pinto

Assinatura do Participante: João Sousa

Data: 29/04/2019

Apêndice 9 – Transcrições das entrevistas

Data da entrevista: 29/05/2019

Nome do entrevistador: Daniel Pinto

Nome do entrevistado: Sérgio Humberto

Cargo do entrevistado: Presidente da Câmara Municipal da Trofa

Área de intervenção: Autarquia

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 26 minutos e 19 segundos

Transcrição

Daniel P. – Boa tarde. Sugiro começarmos por uma breve apresentação sua e do Município da Trofa.

Sérgio H. – Boa tarde. Chamo-me Sérgio Humberto, tenho 43 anos e nasci a 7 de novembro de 1975. Fui eleito Presidente da Câmara Municipal da Trofa com 37 anos... Normalmente, os presidentes das Câmaras Municipais são eleitos com mais idade. Quando fui eleito era um dos dez presidentes mais novos do país em 308 concelhos. Já fui deputado da Assembleia da República, tive vários cargos políticos ao nível local, distrital e nacional no Partido Social Democrata e também na Juventude Social Democrata. Atualmente, faço parte da Comissão Política dos Autarcas Social Democratas, entre outros cargos que nós temos por inerência em empresas participadas pela Câmara Municipal da Trofa. Sou professor de profissão do terceiro ciclo e do ensino secundário. Tirei muito recentemente o curso de auditor de defesa nacional realizado pelo Ministério da Defesa que, em cerca de 40 anos, foi atribuído a apenas 1800 pessoas, de que é exemplo Paulo Macedo, ex-ministro e atual presidente executivo da Caixa Geral de Depósitos. Estou nesta autarquia há cerca de cinco anos e meio. O concelho da Trofa é o concelho mais jovem do país, a par do concelho de Odivelas. Desde 1998 mais nenhum concelho foi criado. Fazíamos parte do concelho de Santo Tirso, temos cerca de 40.000 habitantes e temos um tecido empresarial fortíssimo, com grandes empreendedores que

nasceram do nada, que não herdaram, mas que criaram. As freguesias que compõem este concelho viviam essencialmente do primeiro setor da agricultura. Com a vinda do comboio e com três estradas nacionais muito importantes – a Estrada Nacional 14 que liga Porto a Braga, a Estrada Nacional 104 que liga Santo Tirso a Vila do Conde e a Estrada Nacional 318 que liga Vila do Conde a Paços de Ferreira – desenvolveram-se outras atividades. Temos também uma situação privilegiada nesta área, porque estamos a meio caminho entre o Porto e Braga, estamos a meio caminho entre Lisboa e Corunha e cada vez mais este eixo Maia/Trofa/Famalicão é o eixo das exportações. É aqui que por m2 está o maior volume de empresas exportadoras, sendo que nem Palmela nos ultrapassa com a Autoeuropa. Não vou falar de Lisboa porque é um caso irrealista: apenas estão lá as sedes porque as empresas estão a laborar noutro sítio. Por m2 eu não tenho dúvidas nenhuma que é aqui que está a verdadeira exportação e o corredor de exportação. A nível de setores importantes na Trofa destaco o setor do ramo da metalomecânica, nomeadamente da metalomecânica de precisão. Atualmente há falta de técnicos de CNC, estes técnicos ganham mais do que uma pessoa licenciada em Engenharia, em Ensino, etc. Temos empresas aqui que são fornecedoras da Nasa, não são empresas quaisquer... Depois temos outro setor muito importante, um *cluster* único no país que é o *cluster* da saúde. A Bial está na Trofa, temos o Grupo Trofa Saúde com génese cá, e que é o segundo maior grupo privado do país, o maior da Região Norte. Temos também um conjunto de empresas a trabalhar na triagem e que fabricam produtos como: cateteres, borboletas e mangueiras da hemodiálise... Temos também serviços ligados à medicina dentária e dou-lhe o exemplo de uma clínica onde apenas 5% dos seus clientes são da Trofa, 15% são clientes de fora do concelho e a restante parte são estrangeiros que vêm cá para arranjar os seus dentes e depois voltam aos seus locais de residência. Depois existe um terceiro setor, o da indústria têxtil... Já foi o mais forte, tendo posteriormente se regenerado. Temos o Júlio Torcato e a Micaela Oliveira, entre outras marcas ligadas ao têxtil. Passaram momentos difíceis, mas o setor regenerou-se e hoje está a reacordar e a ir pela via da qualidade. Outro setor importante é o da indústria automóvel com empresas como a Preh e a Sakthi. A Preh, por exemplo, fatura acima de 200 milhões de euros. Temos também a maior indústria de transformação de pescado do país. A empresa Brasmar está situada na freguesia de Guidões, a caminho de Vila de Conde, e já fatura acima de 200

milhões de euros. Em suma, temos um tecido empresarial muito diversificado e cada vez mais as empresas de maior dimensão querem estar perto umas das outras porque a economia circular funciona. Há um caso de uma empresa espanhola que vende comida para animais e que se localizou na Trofa pela sua centralidade, para daqui fazer o centro de distribuição para todo o norte e centro do país, e também para a Galiza. Esta centralidade e esta proximidade a vias de comunicação como o Aeroporto Francisco Sá Carneiro, o Porto de Leixões, a linha férrea e até esta estrada nacional – por onde passam cerca de 30.000 veículos, dos quais 20% são pesados –, permite o desenvolvimento das empresas. Já percebeu que a Trofa tem diamantes debaixo da terra... Aqui nascem e brotam empreendedores, sendo que muitos deles nasceram absolutamente do zero. São pessoas de raízes humildes, que não herdaram nada, mas que criaram todo o seu património.

Daniel P. – Falando concretamente do empreendedorismo... Que importância tem na comunidade trofense e na região do Baixo Ave?

Sérgio H. – O impacto é brutal. As pessoas têm de perceber que se tiverem empresas, têm emprego; se tiverem emprego, têm dinheiro; se tiverem dinheiro, têm melhor qualidade de vida. Não chega ter saúde, felicidade, amigos e família... Quando falo em dinheiro, não falo em questões materiais. Havendo dinheiro, gera-se uma economia secundária que diz respeito à dinâmica comercial, onde as pessoas podem viver e ter uma boa qualidade de vida. Estamos inseridos numa comunidade, o Baixo Ave, em que as pessoas têm uma oportunidade única com a atuação da AEBA – que representa os concelhos da Trofa, Santo Tirso, Famalicão, Maia e Vila do Conde – e com as empresas. A Trofa é o ponto nevrálgico e de união destes cinco concelhos. Aqui o desemprego é quase residual, tendo baixado 73%. Temos desempregados de longa duração, pessoas que têm acima de 55 anos e que estamos a tentar potenciar porque ainda estão habilitadas para o mercado de trabalho... Uma pessoa de 55 anos não é uma pessoa velha. Relativamente aos nossos jovens qualificados, existe alguma dificuldade em inseri-los no mercado de trabalho, tendo em conta a sua área de formação, por vezes desajustada face às necessidades do mercado de trabalho. Vou dar-lhe um exemplo: quem tirou o curso de enfermagem, sabe

que em Portugal os quadros estão completamente cheios... Brotaram enfermeiros durante muito tempo. Atualmente, ainda há oportunidades para muitos jovens felizmente, mas quem quiser ter uma carreira sólida tem de ir para Inglaterra ou para outros países. Tem de haver obviamente uma coordenação nacional para aquilo que são as necessidades do mercado.

Daniel P. – Considera que os setores público e privado devem contribuir para a promoção do empreendedorismo?

Sérgio H. – Claro que sim, mas os dois em conjunto. Vou-lhe dar o exemplo do projeto que lançamos com a AEBA, o Lince.Trofa, de que já ouviu falar... Se a AEBA é que tem as pessoas com *know-how*, um Filipe Vilanova da Salsa, um Engenheiro Paulo Sousa do Grupo Proef, o Senhor Presidente da AEBA, o Engenheiro José Manuel Fernandes, que tem um percurso bastante empreendedor em diversas áreas... quando nós temos estes empresários com este *know-how*, devemos aproveitá-los e propiciar um ambiente de partilha e de colaboração para ajudar os nossos jovens a ter bons projetos e bom acompanhamento... É preciso ver que uma incubadora não é dar-lhes uma sala, larga-los e dar-lhes as condições. É fazer o acompanhamento, a tutoria e o incentivo... É incluí-los numa rede de *networking* que lhes permita ganhar competências e evoluir os seus projetos. A Câmara apoia financeiramente este projeto e a AEBA corporiza e dá o seu “cérebro” para dinamizar e incentivar ao aparecimento de novos empreendedores. Trata-se de um projeto que é completamente diferenciador em comparação com os outros... A Câmara Municipal não quis criar uma incubadora e tê-la na Câmara Municipal só porque sim... No fundo, é este trabalho conjunto, quer do setor público, quer do setor privado, que obviamente pode geminar sementes que a seguir se vão tornar em árvores fortes e resistentes que dão fruto.

Daniel P. – E qual é o papel da economia social e das atividades culturais e criativas no concelho e que importância têm na promoção do empreendedorismo?

Sérgio H. – São áreas diferentes, mas que cosem. Se as pessoas estiverem num território onde possam ter qualidade de vida, cultura, bons cuidados de saúde, lazer, onde se formam comunidades e onde existam atividades como o teatro e as bandas de música... Tudo isto é determinante para o desenvolvimento do empreendedorismo. Não é algo residual ou pontual.

Daniel P. – Este novo paradigma de abertura e criatividade pede uma abordagem diferente por parte das autarquias?

Sérgio H. – Claro que sim. Um exemplo disso é o Lince.Trofa. Antigamente as Câmaras Municipais achavam que criando as incubadoras estariam também a criar jovens empresários e que iam ser empresários de sucesso, mas o que realmente sucedeu foi o abandono dessas incubadoras e inclusive o endividamento de alguns empresários que fizeram investimentos e que não foram acompanhados da devida forma. Um projeto inovador como o que temos com a AEBA e como existem noutros municípios como São João da Madeira e Braga, são as nossas referências.

Daniel P. – Perante o que acabou de dizer, quais são os estímulos autárquicos ao empreendedorismo? Que iniciativas existem aqui na Trofa?

Sérgio H. – São bastantes. Não estou a falar do ponto de vista financeiro, porque desse ponto de vista queremos apenas possibilitar. Há um acompanhamento por parte do nosso Gabinete/Divisão de Desenvolvimento Económico em que a própria Câmara ajuda quem quiser concorrer a fundos comunitários e faz todo o acompanhamento a essas candidaturas. Muitos não conhecem e não sabem como lá chegar e têm de contratar uma empresa que os auxilie nos projetos e nas candidaturas a esses fundos... A Tesla esteve muito perto do fracasso, o dono do IKEA faliu várias empresas antes de criar a sua grande marca... Muitas vezes é preciso persistência e apoios financeiros sólidos para perceber se um projeto tem ou não pernas para andar.

Daniel P. – É importante a Câmara reconhecer os empreendedores?

Sérgio H. – Claro que sim. Eu posso dizer que durante os últimos quatro anos temos feito o Roteiro do Empreendedorismo. De 15 em 15 dias, o executivo da Câmara e a Direção da AEBA visitam as empresas do Município. Este é um pequeno apoio que damos de reconhecimento do valor das empresas. Não lhe estou a falar apenas de grandes empresas, estou a falar também de pequenas empresas que têm um ou dois colaboradores. A Câmara procura não ser um obstáculo aos empreendedores. Se uma entidade pública tiver esta consciência já está a fazer muito pelo empreendedorismo. Muitas vezes, as empresas esbarram nas burocracias públicas, quer das Câmaras, quer do Estado. Se os políticos não forem um obstáculo, se pelo menos não dificultarem, os empreendedores brotam por aí. A Câmara Municipal teve este princípio desde que eu lidero. O primeiro objetivo é não dificultar a vida às nossas empresas e aos nossos empreendedores. Se nós fizermos isto, já estamos a fazer uma grande coisa. De seguida, tentar ajudar de outras formas: através de terrenos, licenças, ajudas, contactos... É esta a nossa teoria, o diapasão que temos tido.

Daniel P. – E existem apoios direcionados aos jovens do ensino superior?

Sérgio H. – Existem apoios direcionados aos jovens do ensino superior e também aos do ensino básico e secundário.

Daniel P. – Que importância tem o trabalho em rede e a cooperação e de que formas pode a autarquia contribuir neste cenário?

Sérgio H. – Eu acho que já respondi a essa questão, mas vou fazer um sublinhado. O trabalho em rede é fundamental. Uma empresa deve pensar que 50% do seu trabalho em rede é realizado fora das quatro paredes. Não vão ter sucesso se não fizerem uma boa comunicação, se não trabalharem em rede ou tiverem formas de desenvolverem e mostrarem o seu produto, o seu conhecimento, a sua matéria-prima... A Câmara tem feito isso em colaboração com a AEBA, através de diversos fóruns e seminários, trazendo pessoas ao Município ligadas a diversas áreas. Muitas vezes, quando o empreendedor amolece, ajoelha ou cai, tem de ter a força para se levantar. É com pequenos gestos que

conseguimos ajudar a pessoa a levantar-se ainda com mais garra e com vontade de não voltar a cair.

Daniel P. – Por último, considera que a autarquia tem um papel preponderante no desenvolvimento do ecossistema empreendedor ou deve esse papel ser atribuído a outras entidades?

Sérgio H. – Eu acho que deve ser partilhado. Os empreendedores não precisam da autarquia para absolutamente nada. Desenvolveram a sua atividade sem praticamente nenhuma ajuda da autarquia. Atualmente, a autarquia preocupa-se em licenciar coisas que eles tinham iniciado sem o devido licenciamento porque a Câmara, a dada altura, era claramente um obstáculo. O que nós procuramos fazer é ajudá-los a cumprir todos os requisitos legais. No período compreendido entre 2005 e 2013 perdemos grandes empresas que estavam instaladas na Trofa, e falo de uma em específico que foi a Tesco, uma empresa de investimento japonês que se deslocou para outro concelho porque queria um determinado sítio e a Câmara achava que essa empresa não podia estar nesse sítio. No fundo chatearam-se e acabaram por se mudar para outro lugar. Hoje as coisas já funcionam de maneira diferente... Se uma empresa entregar os processos todos corretos e se não depender de nenhuma entidade externa, em 15 dias ou 1 mês tem o projeto licenciado. Este tempo é determinante e há casos de empresas que se vieram instalar no concelho da Trofa e que tinham os processos a correr há sete anos noutros concelhos.

Daniel P. – Muito bem. Estas foram as questões que queria colocar. Não sei se deseja acrescentar alguma coisa ao que já foi dito...

Sérgio H. – Não, Daniel. Acho que já foi tudo dito. Já percebeu a importância que este executivo da Câmara dá às empresas. Aliás, o nosso símbolo, em forma de diamante, tem um significado. É um produto que queremos lapidar todos os dias e a Trofa quer-se afirmar como um concelho de empreendedores e de empresas. Se nós tivermos isto vamos ter claramente um território diferenciador de muitos outros, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Daniel P. – Obrigado pela sua participação e continuação de um bom trabalho.

Sérgio H. – Obrigado. Espero que tenha gostado e que seja um contributo para o seu trabalho.

Data da entrevista: 08/05/2019

Nome do entrevistador: Daniel Pinto

Nome do entrevistado: Manuela Guimarães

Cargo do entrevistado: Diretora da Forave

Área de intervenção: Ensino Profissional

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 24 minutos e 15 segundos

Transcrição

Daniel P. – Começo por agradecer a sua participação neste estudo e pedir uma breve apresentação sua e da Escola Profissional Forave.

Manuela G. – Chamo-me Manuela Guimarães, sou Diretora da Escola Profissional Forave e estou ligada a esta instituição há cerca de 26 anos e, portanto, iniciei aqui a minha atividade como professora. Fiz também a formação académica na Faculdade de Letras da Universidade do Porto e estive nesta escola durante alguns anos como professora de inglês e, depois, durante cerca de 20 anos, como Diretora Pedagógica. Muito recentemente assumi a direção da escola e, portanto, conhecendo a evolução desta instituição de ensino e conhecendo a região em que ela se insere e indo talvez à génese da escola, desde o momento em que ela foi criada em 1990, foi com base em características que eu considero muito empreendedoras que foi juntar os *stakeholders* da região e pensar num projeto à medida que fosse enquadrado geograficamente na região em que a escola se insere e também que criasse respostas e dinâmicas e sinergias que fossem necessárias para todos os atores da região. Desde logo, o primeiro diretor que esteve nesta escola teve a empreendedora tarefa de bater à porta dos atores principais e falar-lhes deste projeto. Ter a característica de motivar as pessoas e vender este projeto como um projeto de empreendedorismo e inovação para a região. E está aqui o resultado, não é? Foi mantermo-nos há quase 30 anos na região e termos um processo de desenvolvimento e crescimento contínuo. Não me refiro ao crescimento propriamente físico da escola, até porque ela está confinada à área geográfica que tem e às paredes que

tem, estou a falar do crescimento qualitativo e também nas ligações que nós fomos criando ao longo destes 30 anos, de captar mais empresas, de tentar fazer melhor e diferente, de promover e alavancar sempre uma cultura de empreendedorismo e inovação. Pensando na região em que nos inserimos, quando falamos de um município ou de uma região empreendedora, não nos referimos apenas à escola. Temos de pensar com visão global, desde os responsáveis políticos da região, até todos os agentes que trabalham e consertam um projeto de sustentabilidade e inovação para essa região. E isto aqui tem funcionado muito bem... Todas as pessoas e todos os *stakeholders* são ouvidos, todos têm a possibilidade de participar e de dar o seu contributo e depois há uma visão que é criada e definida para a região, sendo que o mais importante é passar à ação. As pessoas não podem ficar só pelas ideias, pelas vontades, o que define uma região empreendedora é o passar à ação. Isto tem acontecido em Famalicão. Não é por acaso que estamos num concelho que é o concelho mais exportador da Região Norte, não só o concelho de Famalicão, mas os concelhos limítrofes como a Trofa e Santo Tirso, que em termos empresariais são concelhos que têm características muito específicas e que em determinados setores de atividade estão ao nível europeu e mundial. Têm expressão mundial no desenvolvimento das suas empresas, na colocação dos seus produtos. Esta cultura empreendedora tem de começar desde o início e, por isso, a escola é um elemento extremamente importante e catalisador deste desenvolvimento. Temos gerações que passam por nós e passam por nós desde tenra idade. Se nós criarmos nas pessoas estas competências que hoje são muito valorizadas, não só as competências tecnológicas que são o core de uma escola profissional, mas as competências transversais, em que criamos nas pessoas estas *skills* de serem criativas, empreendedoras, proativas e cooperantes, de olharem para os problemas como desafios onde se procuram respostas, penso que estamos a contribuir para uma sociedade criativa e empreendedora. Só para ter uma ideia, houve um trabalho que foi realizado aqui há uns anos no concelho de Famalicão com esta nova Câmara e o Presidente, o Dr. Paulo Cunha, em que ele chamou todos os atores do Ecossistema Empreendedor e fez uma auscultação às pessoas daquilo que queriam para Famalicão. Lembro-me de ter participado num desses grupos temáticos e ao tentarmos encontrar a palavra que definisse melhor o concelho de Famalicão, por todas as voltas que dêssemos íamos cair no empreendedorismo. Os habitantes de Famalicão são pessoas

empreendedoras, é um concelho com características empreendedoras e quando eu falo no concelho não lhe coloco fronteiras. Aliás, esta é uma das grandes características empreendedoras, não termos uma definição e uma barreira geográfica nestes concelhos. Isto extravasa para fora, mas também os concelhos enriquecem muito com os concelhos limítrofes. Isto acontece na educação e acontece no mundo empresarial, na partilha intermunicipal e por isso é que existem as CIM's (Comunidade Intermunicipal). Para pensarmos o território numa dimensão geográfica diferente daquilo que era pensado antigamente, em que cada qual olhava pelo seu território e não olhava mais além. Esta é uma característica fundamental, a partilha, a abertura a outras mentalidades e criatividade e a cooperação e a capacidade de juntar sinergias para chegar mais além.

Daniel P. – E agora falando do empreendedor como indivíduo, considera que a comunidade ainda acha que a causa de grande parte dos insucessos se deve à inexperiência do empreendedor ou é o resultado da falta de dinâmica na própria comunidade?

Manuela G. – A dinâmica tem de existir e tem de ser promovida. Isto não tem uma orientação vertical, é transversal. Os inputs e os estímulos têm de vir de todos os lados. Obviamente que há indivíduos com características inatas empreendedoras, no entanto o empreendedorismo pode ser trabalhado. Se eu tenho uma ideia e a partilho com outra pessoa, eu vou passar a ter duas ideias e quem sabe daí surja uma terceira. Se eu tenho uma instituição que trabalha com outra instituição, nós estamos muito provavelmente a criar sinergias para ir mais além. Eu penso que o empreendedorismo tem de ser olhado desta forma, no global e não no individual, embora os *inputs* individuais sejam extremamente importantes. A criatividade, a inovação e o empreendedorismo trabalham-se. Portanto, se tivermos uma sociedade alinhada e focada nesse objetivo, eu acho que podemos desenvolver sociedades mais empreendedoras e mais criativas.

Daniel P. – E no que diz respeito à faixa etária, considera que os mais jovens arriscam mais do que os mais velhos? Existe uma variação?

Manuela G. – Existem dois tipos de risco: os mais novos porque são despidos de experiência de vida e são despidos de estigmas que vamos criando ao longo da nossa vida, são mais espontâneos, e como são mais espontâneos arriscam sem medir o risco; as pessoas mais velhas desenvolvem essa capacidade de arriscar medindo o risco, mas trata-se de uma questão de maturidade e experiência. No entanto, é interessante perceber que, quer nos jovens quer nos adultos, é preciso termos alguém que pense "fora da caixa", que não esteja envolvido na rotina e no processo, para vir com uma visão diferente e arriscar de forma diferente. O risco acontece em todas as idades e acontece de forma diferente de acordo com a faixa etária.

Daniel P. – O que pensa sobre a dinâmica dos vários atores no concelho e na região?

Manuela G. – Eu penso que esta dinâmica tem tido grandes frutos. Tem tido frutos e ganhos notórios, falados a nível nacional e internacional. É este o alinhamento e a visão que temos de ter para o futuro. Trabalhar de uma forma global, partilhar, criar sinergias para conseguirmos ir mais longe. Ninguém consegue resultados tão bons se trabalhar de forma isolada. Eu acho que potenciar esta dinâmica é sempre melhor.

Daniel P. – E que dificuldades existem na região? Apercebe-se de dificuldades que os empreendedores tenham na criação do seu negócio?

Manuela G. – Se me falar de dificuldades de empreendedores empresários, existem algumas. Todos os dias ouvimos falar nas notícias que há muito a fazer para que os empresários possam ser mais empreendedores. Obviamente que aqui estamos a entrar em algumas situações de carácter burocrático ou que são menos favoráveis ao desenvolvimento do investimento. A nível de educação, passando para outro tipo de agentes, eu penso que as coisas já mudaram bastante, mas que ainda é possível fazer mais. Ao nível do Ministério da Educação assistimos, por exemplo, no ano anterior, à entrega de alguma autonomia às escolas em termos de criarem o seu próprio projeto educativo e de o gerirem com vista ao sucesso dos alunos. Isto no fundo são ferramentas e oportunidades que têm de ser utilizadas para criarmos mais valor e fazê-lo com esta

autonomia e esta capacidade e possibilidade de sermos mais empreendedores e mais criativos na educação. Isto também se faz ao nível das redes e, no que diz respeito à rede de educação e formação de Vila Nova de Famalicão, esta rede é composta por vários agentes e é muito participada. É aqui que conseguimos criar mais valor e ter mais resultados pois percebemos quais são as necessidades e tentamos ir ao encontro delas.

Daniel P. – Sim, mas sente que os projetos empreendedores no concelho e na região são reconhecidos?

Manuela G. – Sim, são. São meritórios, partilhados e reconhecidos para as instituições e no particular. Há várias dinâmicas de promoção do empreendedorismo ou de concursos e prémios que são atribuídos. A Forave candidatou-se a um galardão de empreendedorismo, o "Famalicão Visão 25" de Vila Nova de Famalicão. O Município estimula as instituições de vários níveis e as pessoas a mostrarem o que fazem de diferente e de melhor. Temos isso ao nível do município, ao nível da educação, empresarial e escolar. No caso da Forave, existe um programa de mérito e distinção que visa não só os alunos, mas também os colaboradores da instituição e as instituições que trabalham connosco. Fazemos anualmente esse reconhecimento, com a atribuição de certificados de método, a atribuição de um galardão... e para os alunos especificamente temos um reconhecimento das empresas. Todos os cursos que temos na escola têm um diploma de mérito para o melhor aluno. Temos um prémio de mérito para o melhor projeto de final de curso e estamos a falar de méritos de grande valor, ao nível monetário, e que são o reconhecimento do esforço e do valor que vão acrescentando através do percurso nesta escola e da formação que fazem.

Daniel P. – Tendo respondido já à questão seguinte, pergunto-lhe se quer acrescentar alguma coisa no que diz respeito a ações junto do público escolar?

Manuela G. – Sim, nós divulgamos muito esta questão do prémio de mérito junto dos pais e dos nossos alunos, mas divulgamos também outras atitudes. Se dinamizarmos internamente um concurso com um objetivo determinado, tentamos alavancar as atitudes

empreendedoras dos alunos e que é uma coisa que fazemos diariamente na nossa atividade, estimulando a participação deles em determinados concursos nacionais e internacionais, tecnológicos e não tecnológicos, no âmbito do empreendedorismo social... Estamos a participar em determinados certames de empreendedorismo. Um deles é "A Minha PAP Empreendedora" promovido pelo concelho de Famalicão, outro é o Projeto SOEN que tem a ver com o orçamento participativo e onde envolvemos os alunos e os estimulamos a criar valor para a instituição através de ideias inovadoras... Temos outros concursos no âmbito do My Machine em que nós participamos como um parceiro estratégico para alavancar ideias dos alunos mais novos das escolas do concelho. A Forave suporta este projeto com a execução das ideias tecnológicas que eles apresentam... Participamos na Aptipro com projetos de Empreendedorismo Tecnológico e na Junior Achievement todos os anos, onde os nossos alunos são estimulados a criar a sua própria empresa e um produto e onde se desenvolvem competências para empreender esse produto. Estimulamos também nos alunos a capacidade de comunicar as suas ideias, de forma bilingue, inglês e português... Existem várias dinâmicas onde o aluno desenvolve uma ideia e tem a oportunidade de a apresentar e vender, e que acabam por se tornar uma prática diária na escola.

Daniel P. – Muito bem. E considera que o corpo docente e não docente está sensibilizado para as questões ligadas ao empreendedorismo e a importância deste para as gerações mais novas?

Manuela G. – Sim. Estas dinâmicas ao nível escolar trabalhadas pelos jovens têm que passar primeiro pelo professor. Este tem de estar envolvido e tem de saber passar a motivação necessária para que os alunos adiram a estas atividades. Se não tivermos professores motivados dificilmente vamos ter alunos motivados. O entusiasmo e a paixão que são próprios do empreendedorismo, da inovação e da criatividade têm de estar presentes em todas as pessoas da comunidade escolar. Se não estiver, dificilmente vamos conseguir atingir os resultados pretendidos.

Daniel P. – Por último, apercebe-se das iniciativas e apoios ao empreendedorismo realizados pela autarquia?

Manuela G. – Sim, as iniciativas e os apoios ao empreendedorismo são divulgados constantemente por todos os meios, não só digitalmente, mas também através de sessões de esclarecimento que realizam junto das instituições. A autarquia promove muitas reuniões para debatermos estas questões e, portanto, o empreendedorismo e todas as dinâmicas a ele ligadas são muito estimuladas no sentido vertical, desde a autarquia até aos atores que compõem o Ecossistema Empreendedor.

Daniel P. – Não tenho mais nenhuma pergunta... Não sei se quer acrescentar mais alguma coisa...

Manuela G. – A única coisa que posso acrescentar e que teria muito gosto em entregar-lhe é alguma documentação da Forave, como por exemplo a nossa revista anual. É uma revista temática que tenta transparecer aquilo que nós fazemos durante um ano e está sempre sujeita a um leitmotiv que orienta a visão para aquele ano. Isto pressupõe visão e planificação, estando todas as atividades direcionadas canalizadas em torno do tema que nós definimos. Há três anos definimos que o grande tópico seria a Indústria 4.0 e toda a revista foi trabalhada em função desse tema; no ano seguinte trabalhamos a questão das ten, onde procuramos desenvolver a atratividade para as Ciências e Tecnologias nos jovens, especialmente no género feminino. Trabalhamos durante um ano para captar alunos e estimulá-los. Este ano, tentamos demonstrar que a nossa preocupação vai de encontro ao decreto-lei que o Ministério da Educação emitiu e que promove o desenvolvimento das competências transversais nos alunos. Mostramos a nossa preocupação e tentamos trabalhar essas competências, mostrando o lado submerso do iceberg que ninguém vê, mas que depois leva à parte visível, ao sucesso dos nossos alunos. Quando os devolvemos à sociedade, esta pode experimentar a preparação que eles levam não só para o mundo do trabalho, mas para a vida.

Daniel P. – Estas revistas têm a participação dos formandos?

Manuela G. – Têm a participação dos formandos nas atividades que eles desenvolvem, têm a participação de outros atores que estão ligados à escola... Esta revista abrange empresas, os nossos funcionários e alunos... todos os atores que estão envolvidos na escola.

Daniel P. – Muito obrigado pela sua participação.

Manuel G. – De nada, obrigada eu.

Data da entrevista: 31/05/2019

Nome do entrevistador: Daniel Pinto

Nome do entrevistado: Alice Coutinho

Cargo do entrevistado: Professora do ensino secundário

Área de intervenção: Ensino

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 23 minutos e 21 segundos

Transcrição

Daniel P. – Boa tarde. Antes de lhe fazer a primeira pergunta, gostaria que fizesse uma apresentação sua...

Alice C. – Ok. Chamo-me Margarida Alice Coutinho e sou professora de alemão e inglês na Escola Básica e Secundária D. Dinis, em Santo Tirso. Neste momento encontro-me a dar aulas apenas no ensino secundário, tenho apenas alunos de alemão. Para além do ensino do alemão, estou também ligada a um projeto-piloto que a escola tem denominado Projeto PEPA. É uma rede ao nível nacional, que já existe há alguns anos, e que liga várias instituições onde se ensina alemão e outras como o Goethe Institut em Lisboa, a DGEST e a APP que é a Associação de Professores de Português. Este é um projeto interessante, que tem várias atividades ligadas ao ensino do alemão e que promove a aprendizagem de competências no ensino do alemão.

Daniel P. – Muito bem. Passando agora à primeira pergunta, qual é a importância do empreendedorismo para a comunidade?

Alice C. – O empreendedorismo, sob o ponto de vista da criação de recursos financeiros para uma determinada comunidade, é muito importante. Estamos numa cidade (Santo Tirso) que nos anos 80 sofreu muito com a rutura da indústria têxtil e isto exigiu do próprio município uma reestruturação a nível económico e industrial. Penso que ao longo destes 20/30 anos, Santo Tirso conseguiu nascer do zero, nascer das cinzas como uma

fénix. Tive a oportunidade de conhecer novas empresas, no âmbito de um encontro de geminações que acontece em julho, e tenho reparado que, para que haja cultura e para que haja evolução e progresso a nível económico e cultural, é preciso haver uma rede económica onde se promove a modernização das empresas.

Daniel P. – Considera então que a indústria têxtil continua a ser muito importante no concelho?

Alice C. – Sim, mas o concelho também está a investir muito no turismo cultural. Temos o Museu Internacional de Esculturas ao Ar Livre (MIEC), considerado um dos melhores na Europa e até mesmo a nível mundial... Tenho conhecimento de japoneses que estão a visitar Santo Tirso porque sabem que podem ver e conhecer as obras de arte.

Daniel P. – E o que pensa sobre a dinâmica dos atores culturais no concelho e na região?

Alice C. – Eu acho que é sempre importante existirem focos dinamizadores para que algum projeto funcione. Aqui em Santo Tirso, o Presidente da Câmara tem estado presente e tem trabalhado muito na promoção dos mais diversos projetos. A par disso, existem também outros atores que realizam esse trabalho e promovem inúmeras iniciativas... No geral, penso que é importante haver apoio financeiro da autarquia e, depois, outros atores dos setores público e privado que promovam as atividades.

Daniel P. – Muito bem. E na sequência do que estava a dizer, considera que por parte da comunidade ainda existe a culpabilização do empreendedor por este não ter conhecimentos na área ou acha que é uma questão que tem a ver com a própria dinâmica da comunidade? O negócio fracassa por culpa do empreendedor ou por culpa da comunidade, ao não aderir ao que é feito?

Alice C. – Eu acho que houve uma fase, no que diz respeito por exemplo à indústria têxtil, em que os nossos empresários não investiam nas fábricas, nos equipamentos e nos

recursos humanos. Essa falta de investimento levou a que a produção fosse deslocada para outros locais, também por razões económicas. Atualmente os empresários têm mais formação e o Marketing também ganhou uma nova importância. Eu acho que através do Marketing se tenta criar uma relação entre a empresa e o público. Muitas vezes não existia essa ligação e agora há uma preocupação acrescida...

Daniel P. – Há, portanto, uma capacidade de resposta maior por parte do público que diz à empresa: “Há algo aqui que não gostamos” e, por isso, há uma perceção maior dos pontos a melhorar. Correto?

Alice C. – Sim. Existe uma outra atitude por parte do consumidor que é mais ativo, mais atento e mais informado. Isto faz com que quem produz seja mais exigente e preocupado.

Daniel P. – E como é que vê o concelho relativamente às Indústrias Culturais e Criativas e em comparação com os restantes concelhos da região?

Alice C. – Eu acho que existem algumas iniciativas a nível cultural. Ainda há pouco tempo tivemos cá o Wim Mertens, num concerto absolutamente espantoso. O Wim Mertens que é um dos maiores músicos contemporâneos e cuja probabilidade de visitar um município como o nosso é bastante reduzida. Relativamente aos outros municípios, sei que Famalicão tem a Casa das Artes, mas não existem iniciativas que cheguem até nós por meio da publicidade. Aqui, de facto, existem várias... Sei que existiam Rondas, onde uma vez por mês havia uma temática e um grupo de pessoas era convidado a fazer uma visita de estudo a um determinado sítio.

Daniel P. – Mas essa era uma iniciativa realizada no contexto do MIEC?

Alice C. – Não. Era uma iniciativa do município para promover o turismo. Visitavam parques, escolas e outros locais...

Daniel P. – E por falar em escola, qual é o seu papel na promoção do empreendedorismo?

Alice C. – As coisas estão a mudar... Em termos de legislação agora fala-se muito no novo perfil do aluno. O ensino passou a ser obrigatório até ao 12º ano e o Ministério da Educação achou que perante as mudanças que se observam no mundo e os novos desafios do século XXI, existem novas competências que têm de ser adquiridas e trabalhadas. Essa é uma das preocupações que chegou às escolas e temos falado muito da flexibilização curricular, com a introdução de novos projetos para que os alunos possam experimentar e adquirir novos conhecimentos. Há uma disciplina também que se chama Cidadania, onde se fala da ética comportamental, mas também da ética ao nível do saber ser cidadão...

Daniel P. – Ser um cidadão proativo?

Alice C. – Sim. Ser um cidadão proativo, ter iniciativa e consciência, saber que tem direitos e deveres... Eu penso que estas novas diretrizes que vêm do Ministério da Educação podem contribuir precisamente para isto...

Daniel P. – E existe da parte do Ministério da Educação uma maior abertura para que os professores sigam o programa de uma forma menos linear?

Alice C. – Eu penso que a tendência é essa. Fala-se na flexibilização do ensino e na questão da inclusão. A inclusão no sentido em que todos os alunos com os seus ritmos de aprendizagem devem ser incluídos no ensino regular. Agora também se fala muito nas aprendizagens essenciais que, juntamente com esta questão da flexibilização curricular, podem permitir a inclusão de outros projetos que não estejam previstos no programa. É óbvio que o programa tem de ser cumprido, ele existe e é uma orientação que deve ser seguida.

Daniel P. – E também existe um estímulo maior da criatividade?

Alice C. – Sim...

Daniel P. – Mas aplica-se a todos os cursos ou só nos que estão ligados às artes?

Alice C. – Mais ao nível das artes... mas temos na escola uma oficina de teatro, um clube criativo ligado às artes e à música... Eu penso que sim, existe a tentativa de criar um espaço para que a criatividade se desenvolva. Existe também a questão do orçamento participativo. Há alguns meses tivemos uma visita do executivo da Câmara que apresentou o projeto do orçamento participativo. Eu não sabia, mas a praia urbana que temos no município nasceu de uma ideia que os jovens tiveram e que depois foi colocada em prática no concelho.

Daniel P. – Existe uma ligação da Câmara Municipal com as escolas, através das visitas que realizam e da promoção deste tipo de projetos?

Alice C. - Exatamente. Temos também os projetos de geminação... A nossa cidade está geminada com várias cidades estrangeiras, uma delas é a Gross-Umstadt, e na escola temos um intercâmbio há vários anos, apoiado pela Câmara Municipal.

Daniel P. – E existem para além das que mencionou, mais ações junto dos públicos escolares para a promoção do empreendedorismo.

Alice C. - Não estou a ver mais alguma que mereça ser referida. Existe o projeto Erasmus+ voltado para os cursos profissionais e que dá a oportunidade de realizar estágios em vários países da Europa.

Daniel P. – Considera que o corpo docente e não docente está sensibilizado para as questões ligadas ao empreendedorismo e a importância deste para as gerações mais novas?

Alice C. – Não há grande formação nessa área. Não tenho conhecimento de alguma iniciativa que vá de encontro a esta necessidade.

Daniel P. – E enquanto habitante do concelho, apercebeu-se de iniciativas e apoios ao empreendedorismo realizados pela autarquia?

Alice C. – Sim, no fundo tenho dito isso no decorrer da entrevista. Tenho notado que na última década há este envolvimento da parte do município e a criação de alguns instrumentos de apoio. Existe o INVEST Santo Tirso e a zona industrial têxtil que foi transformada...

Daniel P. – A Fábrica de Santo Thyrsó?

Alice C. – Exatamente. Foi transformada num cluster de indústrias criativas... Têm lá algumas empresas a funcionar ligadas à moda e realizam algumas iniciativas como exposições, palestras, workshops...

Daniel P. – Sim. E por último, sendo o ecossistema empreendedor composto por diversos atores, qual é o que desempenha um papel preponderante na direção ou liderança do ecossistema empreendedor?

Alice C. – Eu por acaso vejo as coisas como uma cooperação entre as diferentes partes. Não considero que tenha de existir um ator principal, considero que devem existir vários atores a cooperarem entre si. Por vezes, a falta de comunicação entre as instituições é o que torna o trabalho mais difícil...

Daniel P. – E acha importante que as entidades promovam os empreendedores bem-sucedidos? Por exemplo, existindo um designer de moda que tenha vingado na área neste município, deverá a Câmara Municipal ou as Associações Empresariais realizar um trabalho de promoção deste empreendedor?

Alice C. – Sem dúvida. Acho que é extremamente importante. Penso que é isso que tem sido feito nos últimos anos. Não sei quais são as dificuldades que um pequeno empresário tenha no processo de criação da empresa, mas devem existir gabinetes ou instituições que dão apoio especializado. O ideal é que os empreendedores sejam incentivados e, através deles, que a comunidade seja também incentivada a produzir e a comprar.

Daniel P. – E considera que atualmente existem mais jovens a iniciar os seus projetos empreendedores? Há mais facilidade na criação de negócios?

Alice C. – Eu não estou muito informada em relação a isso, mas sei que agora se abrem novas portas que antigamente estavam fechadas. Existe o Web Summit em Lisboa que dá visibilidade às *start-ups* e o mundo digital também veio aumentar as possibilidades e a visibilidade para as pequenas e médias empresas. Se depois existe concretização ou não, eu quero acreditar que sim.

Daniel P. – Muito bem. Não tenho mais perguntas a fazer... Resta-me agradecer novamente a sua participação. Obrigado.

Alice C. – Não tens de quê. Obrigado eu.

Data da entrevista: 08/05/2019

Nome do entrevistador: Daniel Pinto

Nome do entrevistado: Daniel Morgado

Cargo do entrevistado: Cofundador da XCelling

Área de intervenção: Economia Privada

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 20 minutos e 53 segundos

Transcrição

Daniel P. – Em primeiro lugar quero agradecer-te pela participação neste estudo e se calhar começávamos por uma apresentação tua e da empresa.

Daniel M. – Ok. A empresa que vou apresentar é a XCelling. Ela surgiu um bocadinho com base na minha experiência profissional, ou seja, eu trabalhei vários anos em departamentos de recursos humanos, em empresas de grande dimensão e o que aconteceu foi que eu senti que nos locais onde eu passei havia uma necessidade em departamentos administrativos de efetuar melhorias, a nível interno. Os departamentos de IT focavam-se muito em melhorar a tecnologia da operação da empresa e, no fundo, os departamentos de suporte ficavam sempre para último plano e tudo o que fosse departamentos de recursos humanos, administrativo, contabilidade, financeiro... Portanto, todas essas áreas de suporte à empresa eram deixadas de parte e havia muitos processos arcaicos. O que aconteceu foi que eu comecei a estudar programação para melhorar o meu próprio trabalho – que tinha processos muito manuais –, e a desenvolver produtos bastante interessantes para utilização interna na empresa e... Pronto, não sei se aqui já posso responder à primeira pergunta...

Daniel P. – Sim, podes.

Daniel M. – A motivação para eu criar o meu negócio surgiu ao partilhar esses desenvolvimentos que fui fazendo com outros colegas que trabalhavam noutras empresas.

Começaram a surgir pedidos de desenvolvimento para fora e eu comecei a fazer... Houve uma certa altura em que decidi deixar o meu trabalho e seguir com a minha empresa a título individual. Tenho um sócio que abraçou o projeto comigo, mas no fundo larguei o meu trabalho [anterior] para começar a trabalhar para mim.

Daniel P. – Sim. E em relação à segunda pergunta: com que apoios contaste para a implementação da tua ideia?

Daniel M. – Não contei com apoios. Simplesmente, durante o tempo em que eu trabalhei, fui poupando dinheiro... Os apoios com que contei foram as reservas que eu tinha, ou seja, deixei o meu trabalho e o negócio que eu criei não necessitava de um grande investimento em termos monetários porque toda a produção era feita através de trabalho intelectual no fundo, não é? Porque eu pensava e desenvolvia, precisava apenas de dinheiro para despesas rotineiras, de alimentação, deslocação, ir a clientes... (...) Não precisei de um grande investimento. Pronto, claro que precisei de investimento no sentido em que nos primeiros meses em que estamos a conquistar o mercado (...) a faturação que nós temos é para pagar custos, o que significa que depois, tudo o que sejam despesas pessoais, tive de suportar durante um tempo sem receber, não é, mas depois as coisas foram crescendo e foram evoluindo...

Daniel P. – Mas para contextualizar melhor, a empresa já existia antes de se terem mudado para cá?

Daniel M. – Para aqui? Já, já, já... Eu tinha criado a empresa em junho de 2016, ainda estava a trabalhar numa [outra] empresa. Eu criei no sentido de como tinha tido pedidos externos para fazer algum tipo de trabalhos e depois, como era para empresas, pediam-me fatura e eu tinha de conseguir faturar... e então na altura criei a empresa só para poder faturar os trabalhos. Depois, à medida que as solicitações foram aumentando, tive de tomar uma decisão: ou continuava com o meu trabalho, ou continuava por conta própria. Eu decidi largar e comecei por conta própria em janeiro de 2017. Exatamente. Depois cheguei a ter um escritório dentro de uma empresa que era nossa cliente, que na altura

gostou do projeto (...) e cedeu-nos uma sala que nós tínhamos alugado... E estive lá até agosto desse ano e depois em agosto vim para cá.

Daniel P. – Ao teres-te mudado... O que é que contavas por parte da AEBA?

Daniel M. – Aqui a questão é... Eu vim para a Trofa em primeiro lugar porque tive um colaborador, ok? Ele era daqui da Trofa e não tinha possibilidade de se deslocar para outro lado. Eu ainda não conhecia a AEBA e a minha primeira opção foi deslocar-me para a Trofa para ele poder estar perto de nós. Depois de ter decidido vir para a Trofa – porque nós estávamos em Matosinhos –, fui pesquisar qual a melhor solução que tínhamos dentro da Trofa e aí é que surgiu a AEBA... Neste caso até foi o nosso colaborador que disse que a AEBA podia ser um sítio interessante para nós estarmos. Ele também não conhecia, viemos cá e a AEBA mostrou-nos as condições e nós achamos que era um sítio bastante interessante para estar. Foi um bocadinho por aí... A nossa primeira decisão foi vir para a Trofa e depois é que...

Daniel P. – E só depois é que surgiu a...

Daniel M. – E depois é que encontramos a AEBA, exatamente. Porque na altura em que viemos para aqui o projeto Lince.Trofa ainda não estava em atividade.

Daniel P. – Ainda não estava?

Daniel M. – Nós viemos antes do Lince.Trofa. Fomos os primeiros. O que aconteceu foi que a AEBA tinha o plano de criar o Lince.Trofa, só que nós como estávamos com muita urgência em vir, eles alugaram-nos logo uma sala antes de terem criado o projeto e feito as obras. Eles tinham aí uma sala disponível e alugaram-nos... (...)

Daniel P. – Muito bem. E de que formas viste o teu empreendimento reconhecido pela comunidade?

Daniel M. – Podes repetir?

Daniel P. – Sentiste por parte da comunidade ou dos clientes recetividade em relação àquilo que estavas a fazer? Se preferires, podes falar sobre a consciência da comunidade em relação ao papel dos empreendedores e ao contributo que eles dão à sociedade...

Daniel M. – Eu prefiro a outra pergunta. Aqui a questão é que no início foi um bocadinho complicado. (...) Enquanto eu estava a trabalhar noutra sítio e fui fazendo trabalhos em part-time era uma coisa; a partir do momento em que comecei a trabalhar a tempo inteiro, o volume de trabalho não era tão grande e então tive de andar atrás dos clientes. O que acontece é que foi muito difícil numa primeira fase mostrar aos clientes que eles tinham problemas que tinham de ser resolvidos. Porquê? Porque quem tinha os problemas eram os técnicos, quem tomava decisões de implementar e desenvolver era a direção e, muitas vezes, esses problemas que nós resolvemos nem a própria direção conhecia, porque os técnicos não partilhavam, faziam apenas o seu trabalho... E então foi um bocadinho difícil entrar nas empresas... Criámos estratégias para conseguir entrar e, quando conseguimos, o reconhecimento foi bastante positivo porque os nossos clientes começaram a ficar bastante satisfeitos com o nosso trabalho e com as melhorias dos processos a nível administrativo... A melhor forma que temos para analisar isso é através da recomendação que os próprios clientes depois vão fazendo, sendo que por exemplo no ano passado fizemos praticamente zero de trabalho comercial. Estavam sempre a cair clientes porque o A passava o contacto ao B e o B contactava-nos e pronto. Foi muito à base de *networking* que surgiu o...

Daniel P. – Já lá vamos porque eu também tenho uma pergunta direcionada com as redes de trabalho... O papel da autarquia correspondeu às tuas expectativas?

Daniel M. – O papel da autarquia no sentido dos apoios da Câmara [Municipal] da Trofa?

Daniel P. – Sim, sim...

Daniel M. – Sim, correspondeu. Porquê? Porque ao nos termos mudado para a AEBA, que tem parceria com a Câmara Municipal da Trofa, aliviamos bastante os custos fixos dado o apoio que nos deram em termos de renda e de despesas com luz, água, Internet... Está tudo incluído no mesmo bolo. Temos uma participação de apoio da Câmara, que foi maior no primeiro ano e será mais reduzida nos anos seguintes, mas de qualquer das formas é um valor bastante atrativo.

Daniel P. – Mas essa situação de que falas é o protocolo existente entre a Câmara e a AEBA?

Daniel M. – Sim, o apoio que eu tive da Câmara foi uma participação nas despesas de escritório. Foi bastante interessante porque reduzimos mesmo muito o valor da renda a pagar mensalmente.

Daniel P. – Sim... Que intervenções deve a Câmara Municipal realizar na comunidade para valorizar o empreendedorismo e o ecossistema empreendedor?

Daniel M. – É assim... As intervenções que eu acho mais interessantes para valorizar este tipo de empreendedorismo e todo o ecossistema até são coisas que a AEBA costuma fazer que são os chamados “encontros de negócios”. São iniciativas muito interessantes que nos permitem, por exemplo, numa tarde estar em contacto com vinte ou trinta empresas... Dar-nos a conhecer... E são interessantes no sentido em que conseguimos promover os nossos serviços e angariar clientes, como encontrar parceiros e fornecedores para aquilo que nós precisamos.

Daniel P. – Mas consideras que isso é uma iniciativa produtiva para quem ainda está a criar o seu negócio? Refiro-me à população mais jovem... Um jovem que esteja a iniciar um negócio e ainda não tenha atingido o patamar em que tu estás... Que outras iniciativas achas que poderiam contribuir para o seu desenvolvimento enquanto empreendedor?

Daniel M. – Eu considero que o Encontro de Negócios é mesmo muito útil... Não sei se estás a par desta iniciativa de que eu estou a falar.

Daniel P. – Sim, já estive presente.

Daniel M. – Pronto. Eu acho que mesmo que seja um jovem ainda com uma ideia ou que esteja a começar, vai encontrar nesses encontros - em que se está à mesa com diversos responsáveis de empresas -, pessoas que lhe vão dar sugestões, fornecedores, parceiros... Vai encontrar contactos... que na prática é o que vai ajudar. Podem-se fazer muitos eventos para incentivar o empreendedorismo, mas acaba por ser tudo teórico. Esses encontros de negócios é que vão pôr o empreendedor em contacto com as pessoas... O jovem vai encontrar todo o tipo de pessoas e até, se for preciso, um investidor que goste da sua ideia e que até o ajude a concretizar.

Daniel P. – E consideras que a comunicação é importante por parte da autarquia? Falar do empreendedorismo e colocá-las em contacto com esta questão, com o fenómeno do empreendedorismo? Há pessoas que até gostariam de começar um negócio, mas não sabem por onde começar. Caberá à Câmara Municipal puxar as pessoas para estes assuntos e dinamizar o ecossistema empreendedor?

Daniel M. – O que podia acontecer era comunicarem mais os apoios... Por exemplo, sei que a Segurança Social tem um apoio se um jovem ficar desempregado... Se tiver uma ideia ou um plano de negócios, sei que a Segurança Social antecipa os subsídios de desemprego todos para ajudar o jovem a criar o negócio. Imaginemos, se tiver o subsídio de desemprego durante dezoito meses, eles antecipam o pagamento, pagam-me logo os dezoito meses. Vamos supor que recebia 15.000 euros... com esse dinheiro já tinha capacidade para montar um determinado negócio. O que eu acho que poderia acontecer era a Câmara dar rapidamente a conhecer essas iniciativas e ter um gabinete para orientar as pessoas. Tem de ser numa fase pré-negócio.

Daniel P. – Sim, sim... Que características consideras determinantes para o incremento/melhoria da iniciativa empreendedora? Quais são as características que deve ter?

Daniel M. – Ora bem... O que eu acho que um empreendedor deve ser é paciente e resiliente. Para mim são as duas características fundamentais.

Daniel P. – Portanto, nunca desistir perante os obstáculos e dificuldades...

Daniel M. – Exato. O que vai acontecer é que o mercado é muito complicado e quando tu crias um negócio, o que é que o negócio precisa? Vender. Atualmente as vendas são muito difíceis porque existe em todo o lado alguém que faça o mesmo que tu e torna-se muito complicado. Enquanto não tiveres referências no mercado para os clientes virem até ti, tens de ser tu a ir até eles. Podes bater à porta de cem empresas e se ganhares um cliente já é muito bom. Isto para quem está a começar...

Daniel P. – Tem de ter um produto que se diferencie, não é?

Daniel M. – Sim, mas mesmo tendo um produto que se diferencie, ou é algo que é uma revolução, ou então... mesmo tendo um produto que se diferencie, a pessoa tem de conseguir vender bem e mesmo vendendo bem é complicado na mesma e é frustrante porque vamos bater à porta de cem empresas e só vamos conseguir apenas uma venda. A pessoa tem de ser paciente, tem de conseguir dizer: "Ok, o dia amanhã vai ser melhor"... e tem de ser resiliente para conseguir ter a força para no dia seguinte continuar a bater à porta de mais cem empresas. O que eu acho que pode acontecer com muitos empreendedores numa fase inicial, é depararem-se com esses problemas e, se não forem pacientes ou resilientes, vão acabar por desistir... Porque acham que não vão conseguir mais...

Daniel P. – E que importância tem para ti o trabalho em rede e a cooperação? Para responderes a esta pergunta podes falar um pouco sobre a tua perspetiva...

Daniel M. – Para mim essa é a parte mais importante de todas. Para mim, o trabalho em rede e a cooperação são o mais importante, no sentido em que, podemos não encontrar o parceiro mais barato ou o que quer que seja, mas ao trabalhar em rede e ao existirem essas iniciativas de *networking* e encontros de negócios, vai ajudar, como eu referi... a ser mais fácil vender os nossos serviços... O facto de estarmos numa iniciativa dessas, ou por exemplo na AEBA, juntamente com outras empresas... transmite logo confiança caso alguma das empresas aqui incubadas precisar dos meus serviços. Sabem onde é que nós estamos. Depois, mais do que a venda, é também importante o encontro com os fornecedores. Muitas vezes eu preciso de uma empresa de Marketing Digital, mas o tempo e o desgaste que é preciso para descobrir uma empresa ideal para fornecer esse serviço é muito maior do que se estiver num lugar rodeado de outras empresas. A vantagem de estar na AEBA é que os processos se desenvolvem de forma mais rápida. Eu preciso de uma empresa de Marketing Digital e, se eu sei que tem uma aqui ao lado, eu vou logo lá. Se calhar em meia hora tenho logo o serviço que quero. Se eu estiver isolado, tenho de pesquisar na Internet, tenho de marcar quarenta reuniões, tenho de obter quarenta orçamentos, tenho de os ver e analisar... perco logo uma semana de trabalho só para encontrar um fornecedor. Nesse sentido, estar a trabalhar em rede, num centro de negócios, é muito mais fácil. Esses encontros de negócios promovem o diálogo e a cooperação entre os responsáveis das empresas.

Daniel P. – Por último, que entidades consideras desempenharem um melhor papel na direção/liderança do Ecosistema Empreendedor?

Daniel M. – O que eu acho é que, no seguimento daquilo que tenho dito, as entidades como a AEBA e demais associações empresariais têm um papel preponderante nessa liderança. Essas entidades criam estes centros de incubação e de aceleração de *start-ups* que têm pessoal especializado como consultores financeiros que nos podem ajudar e dar apoio especializado... mas mais do que isso trata-se do *networking* envolvente da Associação. Ao estar lá e ao saber que tenho várias empresas perto de mim, facilmente

encontro o parceiro que necessito para me ajudar no meu negócio. Claro que isto tudo se aplica a negócios de menor dimensão...

Daniel P. – Muito bem. Aproveito mais uma vez para agradecer a tua colaboração.

Daniel M. – De nada.

Data da entrevista: 30/05/2019

Nome do entrevistador: Daniel Pinto

Nome do entrevistado: António Maia

Cargo do entrevistado: Fundador da AM Technology

Área de intervenção: Economia Privada

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 18 minutos e 24 segundos

Transcrição

Daniel P. – Bom dia. Sugiro que comece com uma breve apresentação sua e da *start-up*.

António M. – O meu nome é António Maia e represento uma *start-up* – que é mais do que uma *start-up*, é uma ideia de negócio - chamada AM Technology. Qual é o objetivo do projeto em si e a importância de estar ligado a um ecossistema empresarial? Dentro das novas tecnologias que é a minha área de atuação – eu fui diretor de sistemas durante muitos anos numa multinacional alemã, numa perspetiva, mas decidi seguir um sonho de longa data e uma das áreas que sempre me interessou, que é a área da segurança e cibersegurança. Não é uma empresa virada para a área da informática, mas sim para a área da prevenção e monitorização da segurança dos sistemas de informação. O objetivo é, junto do tecido empresarial, iniciar um trabalho com as empresas para avaliar o que chamamos de estado da nação, a segurança das empresas do ponto de vista tecnológico. A primeira abordagem que fazemos é avaliar, junto dos *players* envolvidos, o estado em que a empresa está. O primeiro foco é de consultoria para saber em que posição estão as empresas e as suas camadas de segurança. Quanto maior é a empresa, mais maduro estará o seu nível de segurança. A ideia é começarmos por este trabalho de avaliação, cobrimos muitos pontos da segurança que envolve equipamentos, processos e pessoas. Fazemos uma avaliação desse modelo nas empresas. A partir daí o nosso propósito é fazer muita evangelização, muita comunicação, workshops e palestras de sensibilização. Embora toda a gente esteja sensibilizada para problemas como o *ransomware*, o *phishing* e todas essas

tecnologias que se falam, mas quando batemos à porta de alguém, dizem-nos que somos pequenos, que não somos apetecíveis e isso é mentira. Em suma, o nosso core é a análise de segurança e implementação de modelos de segurança para que as empresas fiquem mais seguras.

Daniel P. – Posto isto, com que apoios contou para a implementação desta ideia de negócio?

António M. – Neste momento apenas o facto de estar na incubadora e o conceito de *networking* são suficientes. Quando a empresa foi fundada, já existiam os *datacenters* e como vivemos da prestação de serviços, não é necessário mais nenhum apoio para além destes que mencionei.

Daniel P. – Tratando-se de um projeto em fase inicial, existe reconhecimento por parte da comunidade?

António M. – Existe. Não é o meu único projeto, tenho outras duas atividades e, por isso, o meu trabalho já está a ser desenvolvido... o portefólio que tenho de uma outra atividade é o portefólio que uso nesta empresa. O meu reconhecimento foi ao nível da participação em *workshops*... a certa altura comecei a participar como orador, o que significa que a comunidade reconheceu o meu trabalho e as minhas competências.

Daniel P. – E em relação ao papel da autarquia?

António M. – O único contacto que eu tive com a autarquia foi há dias, quando se realizou uma reunião com o Presidente da Câmara da Trofa e com algumas entidades... De resto não tive mais nenhum contacto, sei que eles estão a suportar em termos financeiros o projeto Lince.Trofa, mas não tenho mais nenhuma informação.

Daniel P. – Para contextualizar as suas respostas, os restantes projetos que tem em mãos estão incubados no Lince.Trofa?

António M. – Não, não estão.

Daniel P. – Muito bem. E que intervenções deve a Câmara Municipal realizar na comunidade para valorizar o empreendedorismo e o ecossistema empreendedor? De uma forma geral e ao nível do que pode ser feito em relação às restantes empresas no concelho, qual é o seu ponto de vista?

António M. – Embora não seja daqui, constato uma grande diferença pela positiva da atuação da Câmara Municipal da Trofa face às outras Câmaras. Eu vejo por exemplo o caso do concelho de Santo Tirso, onde a Câmara Municipal tem o seu projeto Invest Santo Tirso e a Associação Comercial de Santo Tirso tem outro projeto que nada tem a ver e estão de costas voltadas... há aqui um entrave que leva logo a que as coisas não funcionem. Na Trofa, existe um cordão umbilical entre o mundo empresarial e o mundo político e, por isso, não tenho nada a apontar. E depois também ouvi uma vez o Presidente da Câmara da Trofa dizer: “Nós estamos aqui apenas para não complicar”. Eles não precisam de fazer nada porque o tecido empresarial já funciona. Precisam apenas de não criar muita burocracia, tentar simplificar... ao simplificar, estão a ajudar as empresas.

Daniel P. – Sim. E que características considera determinantes existirem num empreendedor?

António M. – Ao nível do sucesso, eu acho que este só se consegue com uma coisa. O sucesso é igual a trabalho. Primeiro temos uma ideia de negócio, um projeto ou uma estratégia... Mas depois, se formos trabalhadores e resilientes, ou seja, não cair à primeira contrariedade, temos aqui a garantia do sucesso e a forma como se deve trabalhar. Não devem ter medo das dificuldades, porque se conseguirem passar de uma dificuldade a uma oportunidade, verão o seu trabalho reconhecido. Por último, a abertura à partilha e colaboração, o *networking* entre empresas...

Daniel P. – A sua resposta vai de encontro à pergunta seguinte... Que importância tem para si o trabalho em rede e a cooperação?

António M. – Só sei trabalhar assim... Não conseguimos fazer tudo sozinhos e, na área das tecnologias, não há ninguém que consiga saber e fazer tudo... O universo é tão grande... Não há ninguém que consiga ser um programador, um analista, não pode estar a par de todas as situações existentes. Em relação a este projeto da AEBA, a experiência que tenho tido de cooperação tem sido negativa. Todas as entidades com que colaboro olham muito para o seu umbigo. Neste momento trabalho em consultoria e como estou a lidar com *players* que também têm algum conhecimento na área, normalmente as cooperações caem por aí. Não há a mentalidade da partilha. No entanto, eu acho que se cada um trabalhar bem na sua área, as mais valias são enormes em relação às pessoas que generalizam. Na área das tecnologias da informação, tem de haver especialistas e não generalistas. A cooperação é, por isso, fundamental.

Daniel P. – Muito bem. Por último, que entidades considera desempenharem um melhor papel ou liderança do ecossistema empreendedor?

António M. – As Associações Empresariais, com este modelo de associativismo em que não há uma liderança de topo, onde todas as pessoas colaboram para atingir os seus objetivos. As Associações Empresariais são, sem dúvida alguma, um ator preponderante no ecossistema empreendedor.

Daniel P. – E quanto às Câmaras Municipais? Devem ter algum papel?

António M. – As Câmaras Municipais devem descomplicar e, se possível, apoiar financeiramente. Por vezes, as Associações Empresariais não têm recursos... Se conseguirem municiar as Associações com alguns recursos, penso que será o mais importante. As Associações Empresariais sabem fazer bem, os seus associados sabem fazer bem, mas por vezes não têm todos os recursos disponíveis. Têm de essencialmente

apoiar, divulgar, dar visibilidade... A Câmara da Trofa tem uma iniciativa em que passa pelas empresas e as mostra ao mundo.

Daniel P. – Exato. Era o que lhe ia perguntar agora: também acha que é importante dar visibilidade aos casos de sucesso? Aos empreendedores?

António M. – Claro. Mas penso mais que esse é um papel das Associações Empresariais do que propriamente das Câmaras Municipais...

Daniel P. – Muito bem. Não tenho mais nenhuma pergunta a colocar. Aproveito para lhe agradecer novamente a colaboração neste trabalho de investigação.

António M. – Afinal foi mais fácil do que estava à espera. Obrigado eu.

Data da entrevista: 29/04/2019

Nome do entrevistador: Daniel Pinto

Nome do entrevistado: João Sousa

Cargo do entrevistado: Designer de moda

Área de intervenção: Indústrias Criativas

Tipo de entrevista: Presencial

Duração: 35 minutos e 21 segundos

Transcrição

Daniel P. – Boa tarde, João. Podes, por favor, começar com uma apresentação tua.

João S. – Ok. O meu nome é João Sousa, tenho dezoito anos, sou de Santo Tirso e estudei design de moda e agora estou a trabalhar como *freelancer* e designer de moda também.

Daniel P. – Passámos à primeira pergunta: qual foi a motivação inicial para a tua ideia de negócio?

João S. – Em fevereiro de 2018 participei num concurso que me deu a oportunidade de apresentar a coleção em outubro de 2018, no Portugal Fashion... e eu não podia desperdiçar essa oportunidade porque desde os quatro anos dizia que queria ser designer e então tinha aqui esta porta aberta para apresentar às pessoas o meu trabalho... E então a partir daí decidi criar a minha marca porque já que tinha os meios e esta plataforma que me pode ajudar a desenvolver como criador e a apresentar-me como designer aos clientes e aos patrocinadores que estejam lá no evento... não podia desperdiçar e então foi por aí que comecei a criar a minha marca.

Daniel P. – Com que apoios contaste para a implementação da tua ideia de negócio?

João S. – Então, a minha primeira coleção, que eu apresentei em outubro de 2018 e que era para primavera/verão de 2019, eu tive o apoio da Câmara Municipal de Santo Tirso e

do Invest Santo Tirso... eu apresentei-lhes o meu pedido para eles me ajudarem na coleção e eles deram-me um espaço para trabalhar na Fábrica de Santo Thyrso e... patrocinaram-me, entre aspas, pagaram-me os materiais da coleção e daí a coleção saiu do papel. Em março de 2019, continuei com a minha apresentação no Portugal Fashion, mas desta vez não contei com a Câmara, somente continuei no espaço... mas desta vez tive o apoio de empresas têxteis como a Troficolor e a bymyside que me patrocinaram a nível de materiais e de calçado.

Daniel P. – De que formas viste o teu empreendimento reconhecido pela comunidade?

João S. – O que é que isso quer dizer?

Daniel P. – De que formas é que aquilo que tu fazes... Se tu sentiste da parte da comunidade interesse...

João S. – Ah sim, ok. Então...

Daniel P. – Se elas reconhecem aquilo que tu fazes...

João S. – Sim. O bom desta plataforma... que o Portugal Fashion tem, é dar visibilidade à minha marca para o mundo, não só em Portugal, mas para todos os visitantes internacionais que venham ao site ou ao evento. Após o desfile, ao receber o bom *feedback* por parte do público-alvo vou aumentar o número de seguidores nas redes sociais, que vão estar atentas ao meu trabalho; ser mencionado pela Vogue Itália como uma das melhores coleções de inverno... Foi gratificante enquanto designer e motiva-me a fazer mais e mais e a continuar a minha marca.

Daniel P. – Certo. Pergunta número quatro, o papel da autarquia correspondeu às tuas expectativas? Porquê?

João S. – Por um lado sim, pelo outro não... Porque eu pensei que a autarquia ia continuar a ajudar-me quando eu pedisse, mas eu voltei a pedir a ajuda antes do desfile de março e não conseguiram por causa dos *timings*... Mas eu também só fui convidado um mês antes para o Portugal Fashion. Não tinha essas certezas e não ia pedir à autarquia uma coisa se eu não tinha a certeza. Quando eu tive a certeza, que foi um mês antes, eles disseram que eu tinha de fazer o pedido pelo menos dois meses antes. Eu não tinha esse tempo e mesmo explicando isso eles não me ajudaram nesse aspeto, por isso estou agradecido na mesma por eles me terem ajudado na primeira coleção.

Daniel P. – Sim, se calhar começávamos por aí, para compreender melhor de que forma a autarquia, através do Invest Santo Tirso, te conseguiu ajudar, portanto... Num primeiro momento eles deram-te o espaço e os materiais, correto?

João S. – Sim...

Daniel P. – Ajudaram-te, de alguma forma, a implementar a marca?

João S. – Não. Só mesmo espaço e materiais.

Daniel P. – Contaste com mais algum tipo de apoio aquando o Invest Santo Tirso?

João S. – Não. Nessa altura, na primeira coleção, foi só mesmo o Invest porque eles pagaram-me praticamente todos os materiais. Depois, a confeção e modelação já é a minha parte enquanto designer que eu tenho de fazer.

Daniel P. – Certo.

João S. – Agora em março, eu contei na mesma com o espaço, ainda estou lá no espaço, mas por essa falta de *timing* não me puderam ajudar na parte dos materiais porque tinha de apresentar proposta com dois meses de antecedência e essas burocracias todas... coisas

que eu não tinha porque eu não lhes ia pedir com dois meses quando não tinha a certeza se ia ao Portugal Fashion ou se não ia.

Daniel P. – Se calhar aprofundávamos a tua resposta à pergunta quatro. Eles ajudaram-te nesse primeiro momento, mas continuas a contar com algum tipo de apoio da parte deles, agora que já lançaste a tua coleção no Portugal Fashion?

João S. – O espaço já é um bom apoio porque funciona quase como um atelier para mim. E depois tenho lá todas as formas para conseguir fazer outra coleção porque tenho sítio para armazenar materiais, tenho sítio para fazer modelação, tenho máquinas para confeção, tenho um espaço ótimo para receber clientes... Tenho o INVEST à beira. Se eu precisar de alguma coisa posso ir lá falar com eles e eles tentam ajudar. Se eu tivesse os dois meses podiam tentar agilizar as coisas... Por já ter convivido com eles tenho o projeto AYCH. Eles já me convidaram para ser embaixador e para ir a Espanha com eles e agora estão a tentar colocar-me durante uma semana numa residência no estrangeiro, no âmbito desse mesmo projeto. Não me ajudam diretamente na coleção, mas ajudam-me enquanto pessoa e a desenvolver o início da marca.

Daniel P. – E quais são os teus próximos passos, que planeias dar enquanto designer?

João S. – Quero continuar a apresentar no Portugal Fashion para ver se chego a mais pessoas. Quero ver se daqui para a frente - apesar de gostar muito do espaço que tenho na Fábrica -, abro um espaço próprio para não correr o risco de me porem de lá para fora. É tudo muito bonito o que estão a oferecer, mas a qualquer momento podem-me mandar sair da Fábrica... porque se vier alguém e eles tiverem de me tirar de lá para fora, tenho a certeza de que o vão fazer. Avisam-me, claro, para eu ter tempo de agilizar as coisas, mas eu não estou lá com contrato assinado a dizer que vou estar aqui dois anos. Aquilo era para ficar três meses, era o combinado, mas acabei por ficar mais... Acabei por ficar porque outros projetos que eles tinham, estavam interessados em mim e então para não andar com as coisas de um lado para o outro acabei por ficar na Fábrica e então estamos a arrastar, arrastar, arrastar... Se eu daqui a um tempo conseguir ter um espaço próprio em

que eu sei que não tenho alguém a dizer: "Olha, vais ter de sair daqui, vais ter de andar com as coisas de um lado para o outro"... É um dos planos que eu tenho agora para o futuro.

Daniel P. – Sim, mas a curto e a médio prazo, os teus planos enquanto designer de moda são... consolidar a marca?

João S. – Sim, com outras marcas. A minha marca ainda está a começar e ainda não consigo tirar uma rentabilidade muito grande. Então tenho de trabalhar como *freelancer* para outras marcas que é para poder ganhar o meu rendimento e conseguir investir na minha própria marca. Se a Câmara não me apoia e se eu não tiver apoio de empresas têxteis, eu vou ter de pôr do meu próprio bolso. Então tenho de ter dinheiro para investir. Ao estar a trabalhar para outras pessoas em que estou a receber o meu ordenado, aí já consigo investir.

Daniel P. – Portanto consideras que estes primeiros apoios por parte do Invest Santo Tirso serviram para te dar alguma visibilidade enquanto designer, para futuramente empresas do ramo têxtil te contratarem como *freelancer*, não é?

João S. – Exato. Não é um preconceito, mas as empresas acham que por sermos jovens não sabemos o que é o mundo do trabalho. E às vezes as pessoas precisam dessa abordagem mais jovem... E eu ao ter este apoio da Câmara, ter apresentado no Portugal Fashion, e já ter duas coleções que lhes posso mostrar... Aí as pessoas já começam a dizer: "Ah, este rapaz é mesmo isto que quer, está empenhado, sabe o que é a indústria, não é só alguém que está em modo de apostar, é alguém que tem motivação para estar na indústria, que gosta, que tenta fazer melhor e que procura constantemente a novidade. É o que as empresas procuram hoje em dia.

Daniel P. – E... Tiveste mais algum tipo de apoio por parte do INVEST? Já me disseste que os apoios que recebeste foram sobretudo ao nível do espaço e dos

materiais, mas tiveste apoio, por exemplo, na elaboração de um plano de negócios, em comunicação e marketing para levar a tua marca mais além?

João S. – Não, isso já depende de mim.

Daniel P. – Mas já te disseram que eles também têm esse tipo de serviços ao dispor?

João S. – Não. Têm é aqueles projetos para os quais me convidaram como o Santo Tirso Empreende ou o AYCH... Se eu quisesse me envolver nesses projetos... Só que eu agora estou num, o projeto AYCH, mas não posso entrar em todos eles porque senão não tenho tempo para mim.

Daniel P. – Já estás envolvido com alguma empresa têxtil como *freelancer*?

João S. – Já.

Daniel P. – E essas empresas têm alguma ligação com o Invest Santo Tirso? O Invest Santo Tirso ajudou-te a contactar essas empresas?

João S. – Não, quem me ajudou foi a minha escola. A empresa contacta a escola e a escola fornece os currículos das pessoas que estão mais perto da empresa e acabei por ser contactado para ser *freelancer*.

Daniel P. – Então se calhar passávamos para a próxima pergunta... Que intervenções deve a Câmara Municipal realizar na comunidade para valorizar o empreendedorismo e o ecossistema empreendedor?

João S. – Eu acho que a Câmara e todos os seus projetos têm de ter uma abordagem e comunicação mais jovem. Se a minha mãe não estivesse ligada à comunicação social e estivesse diretamente a trabalhar com a Câmara digamos assim, eu não saberia do apoio do INVEST, por isso eu teria de me desenrascar de outra forma. Então, como a minha

mãe sabia do projeto, eu candidatei-me e a Câmara acabou por me ajudar... eu consegui tirar a minha coleção do papel, mas isso foi porque a minha mãe me falou. Eu enquanto jovem tirsense que anda pela cidade, ou que está nas redes sociais, mas não está muito atento às publicações do município, não tenho conhecimento deste tipo de projetos. Se um jovem for a uma festa que seja organizada pela Câmara e com o patrocínio do INVEST, a pessoa pode-se divertir e ao mesmo tempo está ali a ser informada sobre os projetos da Câmara, os apoios que eles possam ter... ou então fazerem palestras nas escolas ou organizarem eventos com abordagens diferentes e direcionadas para os jovens...

Daniel P. – Portanto, consideras que o marketing é importante, mas que é preciso colocar as pessoas em contacto com esta realidade para que percebam o que é feito ao nível do empreendedorismo e da criação do próprio emprego nos municípios... não só neste município, mas nos municípios desta região. Como sabes este estudo está relacionado com a região do Baixo Ave que engloba Trofa, Santo Tirso, Vila Nova de Famalicão, Maia e Vila do Conde.

João S. – A abordagem que fazem... Podem ter um cartaz muito bonitinho, mas se vão colocar um cartaz numa padaria em que uma pessoa vai de manhã buscar alguma coisa para lanche, vai ali com sono, não está a tomar atenção àquilo... ou em sítios em que não vão os jovens, quem vai são as mães, ou as avós, ou os tios que nem sequer estão a tomar atenção àquilo porque acaba por não ter interesse... "Ah é um concurso... Para que é que eu quero saber de um concurso?" Pode estar tudo muito bonitinho, mas a parte do planeamento para atingir o público que eles querem, que é um público jovem, não está muito bem estipulado, digamos assim...

Daniel P. – Que características consideras determinantes para o incremento ou melhoria da iniciativa empreendedora?

João S. – Um empreendedor não pode desistir ao primeiro não que lhe aparecer à frente, porque o não é a resposta que mais se vai ouvir ao longo da vida. Tem de procurar sempre

a solução e ter muita motivação para o quer, porque eu posso ter uma ideia... Eu digo que quero ser designer desde os quatro anos, por isso já tenho desde os quatro anos uma motivação para aprender mais como designer, desenvolver-me na área da moda, procurar os apoios necessários que me possam ajudar como designer. As pessoas têm de ter uma ideia bem definida e não desistir no primeiro "não" ou obstáculo que aparece. Se eu acredito na minha ideia e luto pela sua realização, não é um não que me vai deitar abaixo... Por isso, a pessoa não pode desistir, tem de estar ciente de que tudo não é assim tão fácil.

Daniel P. – E consideras que os desafios são bons para um empreendedor?

João S. – São. Não tanto na minha área, mas podemos estar a explorar outras áreas que depois até podemos gostar e adaptar os conhecimentos à nossa área. Por exemplo, o evento em Espanha em que participei, não tinha a ver com a minha área, mas serviu para ter uma experiência com o mercado espanhol, conhecer novas pessoas, conhecer novos apoios ao nível europeu... Então é fundamental não pensar: "Ah, não é a minha área, não vou...". Pode não ser a minha área, mas ajudar-me de outra forma.

Daniel P. – Certo. Sétima pergunta: que importância tem para ti o trabalho em rede e a cooperação?

João S. – Na minha experiência, eu acho que este trabalho em rede e cooperação é fundamental pelo menos na parte do design de moda. Eu desenho, mas preciso de toda uma equipa para desenvolver a coleção. Preciso de confeção, preciso de modelação, preciso de empresas que me cedam materiais ou que me facilitem nessa questão do material... Pelo menos a indústria da moda acho que funciona assim em quase todo o lado. A indústria da moda é muito pelo *timing*, se calhar uma pessoa sozinha consegue fazer aquilo, mas demora muito tempo. Então, se eu tenho uma boa equipa a colaborar comigo e eu consigo estabelecer os *timings*, acho que é o fundamental. Um designer sozinho pode conseguir fazer uma coleção sozinho, pode, pode fazer modelação, pode fazer confeção... mas se a coleção é para outubro e eu estou em setembro e tenho de fazer dez coordenados... Ou eu não durmo, ou eu não consigo ter a coleção pronta porque uma

coleção dá trabalho a fazer. Há sempre obstáculos que aparecem à frente e que, se eu tenho uma equipa com quem posso estar a debater a solução para o obstáculo, é mais fácil do que estar eu ali sozinho a pensar como hei-de resolver isto e a perder tempo... Porque enquanto eu estou a pensar, posso fazer outra coisa porque há mais gente a pensar comigo.

Daniel P. – Já tiveste alguma experiência desde o início do teu projeto em *networking*, em cooperação com outras pessoas?

João S. – Tudo. Até agora a única coisa que fiz sozinho foi o desenho e o desenvolvimento do conceito da coleção, porque o resto, a confeção e a modelação, eu tenho sempre uma equipa por trás.

Daniel P. – São pessoas contactadas por ti, pelo Invest Santo Tirso...?

João S. – Por mim. Não, só por mim... Eu contactei o Invest e o Invest deu-me os materiais. Se eu precisar de uma confeção, tenho de ser eu a contactar a confeção e tentar agilizar a melhor forma de colaborar com essa mesma confeção. Por exemplo, no caso da Troficolor, não foi o Invest Santo Tirso quem a contactou, fui eu que contactei a Troficolor para ver se me conseguiam apoiar na coleção. Tive de ir lá ver os tecidos, escolher os tecidos, buscar os tecidos, trabalhar neles.

Daniel P. – Portanto, tu sentiste, desde o início do teu projeto, que o Invest Santo Tirso te estava a ajudar com a cedência de materiais e com a criação da própria marca... Mas, durante o tempo em que desenvolveste o projeto, sentiste necessidade de procurar outras soluções?

João S. – Sim. Era o que eu estava a dizer há bocado... A Câmara tem uma série de burocracias que eu, como designer, não posso estar à espera dois meses para fazer uma coleção. Em dois meses eu consigo fazer a coleção. E depois, se eu estou a perder dois meses com tempo livre para fazer a coleção e depois falta um mês para apresentar, eu não consigo fazer a coleção num mês se eu não tiver trabalho de equipa. Então, se eu não

tenho a resposta da Câmara para me ajudar, eu tenho de me desenrascar. Toca a contactar empresas têxteis que trabalharam com outros designers e que me podem ajudar... ou que são daqui da região e que eu possa facilmente ir lá e reunir com eles e apresentar a minha ideia de colaboração entre a minha marca e a empresa... eu tenho de me organizar de forma a conseguir ter tudo pronto a tempo.

Daniel P. – Certo. E consideras que esta iniciativa da Câmara Municipal, através do Invest Santo Tirso, ainda precisa de ser refinada para ir de encontro a essas atividades que exigem que as coisas sejam feitas de um dia para o outro, ou de uma semana para a outra?

João S. – Sim, eu acho que sim...

Daniel P. – Tentarem agilizar os projetos?

João S. – Imagina, eu apresento duas coleções e nós apoiamos-te numa ou nas duas. Assim eu já sabia que apoio concreto podia ter e entrar em contacto com as empresas para agilizar logo tudo. Agora, se eles me estão a fazer coleção a coleção e eu tenho de estar a esperar dois meses para aceitarem o orçamento... e depois estar a esperar dois meses para o orçamento nem sequer ser aceite, aí eu já acho que há um bocadinho mau funcionamento ou organização. Acho que eles deviam, por exemplo, na parte do design de moda, dizer em quantas coleções apoiam ou não, até porque para eles era mais fácil saber a verba que iriam disponibilizar. O que falta aqui é uma comunicação mais eficaz, digamos assim.

Daniel P. – E sentes que as pessoas que estão a trabalhar no Invest Santo Tirso, conhecem bem as áreas para as quais trabalham e em que auxiliam?

João S. – Não. Se calhar alguns sim, mas... Em muitos projetos que eles têm para o público jovem, metade das pessoas ou mais têm acima de trinta anos. Tudo bem que não são

velhos, mas se calhar precisam de sangue mais jovem, pessoas que saibam as necessidades que os jovens têm, como chegar até eles. Introduzir alguém jovem...

Daniel P. – Com conhecimento mais transversal?

João S. – Sim. E com mais ligação aos jovens.

Daniel P. – Ao público jovem, não é? Porque acaba por ser o público jovem que tem mais projetos ao nível da criação do próprio emprego...

João S. – Sim, até porque eles têm um limite de idade nesses projetos e precisam de alguém com vinte, vinte e um, vinte e dois, que esteja ali com as ideias frescas e que os possa ajudar a chegar aos jovens de uma outra forma...

Daniel P. – Mas aí estaríamos a falar de uma pessoa que faria a ponte de ligação entre eles e o público. Tens de ter consciência que uma pessoa dessa idade provavelmente não conseguiria ajudar muito alguém com a mesma idade.

João S. – Sim, mas uma pessoa assim consegue ter uma abordagem mais jovem que, em conjunto com o INVEST – que já tem conhecimento das burocracias –, conseguem ver qual é a melhor forma de ajudar a pessoa e, no meu caso, o designer. Se calhar eu posso estar a dizer uma coisa enquanto designer em que eles não vão acreditar ou vão dizer que eu estou a inventar, mas se estiver ali um jovem a fundamentar o meu trabalho e o meu ponto de vista, eles conseguem ter outra perceção. Eu até posso estar a pedir algo que não seja possível, mas estando ali alguém que trabalha com eles e que saiba com o que é que eu posso contar.

Daniel P. – E ainda de acordo com o teu projeto, consideras que é um bom projeto para se desenvolver nesta região? Consideras que as características da própria região te ajudam nesse processo?

João S. – Um designer não pensa numa região, pensa no país e na internacionalização da marca. Mas esta zona é boa para um designer porque é uma zona que está rodeada de empresas têxteis e então o designer precisa dessas mesmas empresas, precisa de materiais... Se tudo está aqui à volta, faz todo o sentido trabalhar aqui e depois pensar no resto de Portugal e no mundo.

Daniel P. – Sim, era exatamente isso que eu estava a dizer. Portanto, sendo a região do Baixo Ave uma região conhecida pelo setor têxtil e do vestuário, consideras que esta predominância de empresas facilitam o teu trabalho?

João S. – Sim, porque está tudo aqui perto para me ajudar a desenvolver a minha coleção.

Daniel P. – E ainda no seguimento desta questão do empreendedorismo, achas importante o Invest Santo Tirso divulgar os seus projetos de sucesso e os empreendedores que por lá passam?

João S. – Sim, pelo menos no meu caso eles fizeram isso. Não tenho conhecimento de pessoas que trabalharam com eles antes de mim e que tiveram esse tratamento. No meu caso, foi divulgado no Santo Tirso TV, Jornal do Ave... Estão ligados ao Departamento de Comunicação da Câmara... Quanto às outras pessoas, não sei, mas acho que devem divulgar para que as pessoas vejam que eles apoiaram um determinado designer e que também as podem apoiar.

Daniel P. – Sim e esta pergunta vai de encontro à última grande pergunta que te quero fazer... Que entidades consideras desempenharem um melhor papel na direção/liderança do ecossistema empreendedor?

João S. – Como assim?

Daniel P. – Tendo tu muito possivelmente conhecimento das entidades que ajudam os empreendedores, como por exemplo as associações empresariais, as Câmaras

Municipais, com os seus projetos e gabinetes de apoio ao empreendedorismo e à inovação... Que entidades consideras mais importantes para dirigirem este ecossistema? Dirigirem ou liderarem, ou seja, tratando-se da região do Baixo Ave e sendo a região do Baixo Ave um ecossistema empreendedor onde existe a interação entre vários agentes - os empreendedores, os empresários, as empresas, as universidades em contacto com as empresas para a transmissão do conhecimento - que entidades consideras mais importantes?

João S. – Eu acho que é o contacto que um designer possa ter com uma empresa têxtil, porque ao trabalhar com uma empresa têxtil que nos vá ajudar no desenvolvimento da nossa ideia, no meu caso nas coleções que me estão a ajudar... É um contacto direto e sei que não vou precisar de burocracias ou de dois meses para me darem o tecido... Não. Eles têm ali o tecido e eu posso usá-lo caso aceitem, não é? Eles percebem que os jovens são o futuro e que vão dar uma nova abordagem aos seus produtos.

Daniel P. – Mas referes-te a uma empresa relativamente nova ou uma empresa com conhecimento? Que já tenha anos na área?

João S. – Eu por exemplo trabalhei com a Troficolor que já tem sessenta e cinco anos na indústria, mas a bymyside, por outro lado, é uma marca que ainda está a começar. Por isso eu acho que mesmo que seja uma empresa que ainda esteja a começar, que tenha assim essa sensibilidade... Porque um jovem que está a começar precisa sempre de ajuda, tal como eles estão a começar e também precisam... É uma troca de favores, uma mão lava a outra. Por exemplo, eles estão-me a ajudar e eu estou a fazer divulgação à empresa. A mesma coisa acontece com a Troficolor, estão a dar-me materiais...

Daniel P. – Achas importante, por isso, trabalhar com empresas novas e com empresas que já têm anos de experiência?

João S. – Sim, com renome. Às que têm renome, eu estou a dar uma nova abordagem aos materiais que eles têm; às novas, não estou só a ajudar na divulgação da marca, mas

também a dar outra utilização aos materiais que tenham. Eu vou apresentar a coleção e dizer a toda a gente que lá está que fui apoiado pela Troficolor e pela bymyside. As pessoas se estiverem a estudar moda ou se têm uma empresa, vão procurar e, se gostarem, entrar em contacto.

Daniel P. – Para além das empresas da área, que outras entidades consideras importantes. Por exemplo, no caso da Câmara Municipal, através do Invest Santo Tirso... Tu achas que a Câmara Municipal é uma entidade que deve ter, não só no teu caso, mas no caso de todos os empreendedores daqui de Santo Tirso... Achas que cabe à Câmara Municipal ter este papel de ajudar através dos seus gabinetes e dos seus projetos...

João S. – Eu acho que sim porque a cidade acaba por oferecer aos empreendedores muitas vantagens. A Câmara sabe que apoios eles conseguem ter, conseguem dar-nos essa informação, conseguem dar-nos um espaço... Por exemplo, o Invest Santo Tirso está cheio de gabinetes, podem inserir lá empresas... Por exemplo, eu estive no cubo três meses, apesar de eu achar que devia ter sido mais tempo porque três meses não dá para quase nada... Oferecer aos jovens um espaço em que eles consigam desenvolver e tenham ali esse apoio da Câmara... "Olha, temos estes apoios, podemos-te ajudar com estes apoios, podemos ajudar-te desta ou de outra forma." Eu acho que a Câmara pode ajudar nisso, mas tem de haver ali uma comunicação boa, porque era o que eu estava a dizer... Têm de me dizer se me vão ajudar só numa ou se me vão ajudar para sempre ou se há um limite.

Daniel P. – Portanto, no teu caso, consideras que a comunicação é extremamente importante entre a entidade que apoia e que ajuda o empreendedor a desenvolver o seu projeto, e que deve ter um papel contínuo, ou seja, não deve só auxiliar no início, mas também perceber o que é que o empreendedor pretende e o que é que a comunidade pretende... Tentar unir o melhor dos dois mundos, por assim dizer...

João S. – Sim.

Daniel P. – Pronto, João. Penso que todas as perguntas foram bem respondidas e consegui obter aqui elações extremamente importantes e que vão de encontro ao que eu estou a estudar. Por isso, resta-me agradecer-te e desejar-te continuação de um bom trabalho.

João S. – Sim. Eu é que agradeço.