

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O PAPEL DA CML NA PROMOÇÃO
DO EMPREENDEDORISMO NA
CIDADE DE LISBOA

Bruno Miguel da Silva Estrelo Futre

Lisboa, novembro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O PAPEL DA CML NA PROMOÇÃO
DO EMPREENDEDORISMO NA
CIDADE DE LISBOA

Bruno Miguel da Silva Estrelo Futre

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Doutor José Duarte Moleiro Martins, professor adjunto na área de Gestão.

Constituição do Júri:
Presidente - Doutor Orlando da Costa Gomes
Arguente - Especialista Rui Vieira Dantas
Vogal - Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, novembro de 2014

«Sê a mudança que desejas ver no mundo»

Mahatma Gandhi

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a pessoas e organismos fundamentais que tornaram este momento possível:

À Câmara Municipal de Lisboa por fornecer os dados necessários para a elaboração desta dissertação.

Ao Dr. José Moleiro Martins, o meu orientador, pelas muitas chamadas que recebeu minhas e pelos muitos emails que respondeu.

Ao Dr. Miguel Rodrigues, meu professor do tempo da licenciatura, pelos seus conselhos e cafés para falarmos sobre empreendedorismo.

À Renata Domingos, pelas manhãs e tardes passadas em bibliotecas e que me motivou a terminar esta dissertação.

Aos meus colegas de mestrado e à minha família, porque sem eles nunca conseguiria terminar esta dissertação e a obtenção do grau de mestre.

RESUMO

O empreendedorismo é uma das palavras na ordem do dia na imprensa nacional e internacional. Como forma de necessidade ou desejo, existem cada vez mais empreendedores em Portugal e no mundo.

Com o objetivo de enquadrar o leitor neste estudo, serão explicados alguns conceitos fundamentais na área da gestão e do empreendedorismo para posteriormente recorrermos ao estudo de caso para analisar o papel da Câmara Municipal de Lisboa na promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa.

Tendo como base este estudo, serão apresentadas conclusões e serão apresentadas recomendações para futuros estudos sobre esta temática.

Palavras-chave: Lisboa, empreendedorismo, estudo de caso, Câmara Municipal de Lisboa, inovação.

ABSTRACT

The word entrepreneurship is one of the words on the agenda of national and international press. For necessity for ones or desire for others, there are more entrepreneurs in Portugal and worldwide.

In order to help the reader about this study, we will explain some fundamental concepts in management and entrepreneurship area to later create a case study to examine the role of the Lisbon City Council in the promotion of entrepreneurship in the city of Lisbon.

Based on this study we will present conclusions and recommendations will be presented for future studies on this subject.

Keywords: Lisbon, entrepreneurship, case study, Lisbon's City Council, innovation.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contexto do Trabalho	1
1.2. Objetivo do Trabalho	2
1.3. Estrutura da Dissertação	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. História do Empreendedorismo	4
2.2. O Que é Ser Empreendedor? Algumas Definições	6
2.3. Funções do Empreendedor	8
2.4. Características De Um Empreendedor	9
2.5. Motivações em empreendedorismo.....	13
2.5.1. Conceito de motivação.....	13
2.5.2. Teoria de Maslow	14
2.5.3. A motivação do empreendedor.....	16
2.6. Tipos de Empreendedorismo	18
2.6.1. Empreendedorismo start-up	18
2.6.2. Intraempreendedorismo.....	18
2.6.3. Empreendedorismo social	19
2.7. Diferenças Entre Empreendedorismo e a Gestão Tradicional	20
2.8. Determinantes do Empreendedorismo	23
2.9. Inovação e Oferta de Valor Como Fatores-Chave No Empreendedorismo	24
2.9.1. Conceito de inovação	25
2.9.2. A importância de inovar.....	26
2.9.3. Fontes de inovação	29
2.9.4. Tipos de inovação	31
2.9.5. Identificar oportunidades de negócio.....	32

2.10. Empreendedorismo em Portugal	33
2.10.1. Números do empreendedorismo em Portugal	34
2.10.2. Empreendedorismo no ensino superior em Portugal.....	38
3. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO	40
3.1. Introdução.....	40
3.2. Escolha do Tema de Investigação	40
3.3. Questões de Investigação	41
3.4. Metodologia	42
3.5. Tipo de Conhecimento	44
3.5.1. Conhecimento empírico.....	45
3.5.2. Conhecimento científico	45
3.5.3. Conhecimento filosófico.....	45
3.5.4. Conhecimento teológico	45
3.6. Métodos de Investigação	46
3.7. Recolha de Dados	48
3.7.1. Dados primários e secundários	48
3.7.2. Fontes de evidências	49
3.8. Análise, Interpretação e Tratamento dos Dados.....	52
4. PARTE PRÁTICA	55
4.1. Enquadramento Histórico.....	55
4.2. Atualidade Política em Lisboa.....	55
4.3. Lisboa Em Números	58
4.4. Visão e Estratégia de Lisboa	62
4.5. Portugal e Lisboa vs. Outros Países e Cidades	62
4.5.1. Preferências de investimento.....	63
4.5.2. Competitividade	63
4.5.3. Produtividade e inovação.....	64

4.5.4.	Condições favoráveis ao empreendedorismo	65
4.5.5.	Atividade empreendedora	65
4.5.6.	Capacidade de criação de empresas gazela	66
4.5.7.	Grau de abertura cultural	66
4.5.8.	Grau de facilidade na criação de negócio	67
4.5.9.	Preços e custo de mão-de-obra	68
4.5.10.	Melhores cidades para abrir um negócio	69
4.5.11.	Melhores destinos europeus e melhores destinos mundiais	70
4.6.	Empreendedorismo em Lisboa	70
4.6.1.	Visão estratégica	71
4.6.2.	Investimento	71
4.6.3.	Apoio a eventos.....	76
4.6.4.	Apoios e Financiamentos.....	78
4.6.5.	Reconhecimento da Cidade de Lisboa na Promoção do Empreendedorismo	79
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	81
5.1.	Conclusões	81
5.2.	Limitações.....	83
5.3.	Recomendações	83
	BIBLIOGRAFIA	85
	ANEXOS	92

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1. Estrutura da dissertação	3
Quadro 2.1. Definição de empreendedorismo	5
Quadro 2.2. Características dos empreendedores.....	10
Quadro 2.3. Diferenças entre o empreendedorismo e a gestão tradicional	20
Quadro 2.4. Tipologia geral de economias utilizadas pelo GEM.....	34
Quadro 3.1. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	43
Quadro 3.2. Tipos de estudo de caso	44
Quadro 3.3. Diferença entre os estados em que se inserem a investigação quantitativa e qualitativa	46
Quadro 3.4. Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos	49
Quadro 4.1. Executivo Câmara Municipal de Lisboa.....	56
Quadro 4.2. População residente por local de residência	60
Quadro 4.3. Movimento pendular	61
Quadro 4.4. Indicadores económicos.....	61
Quadro 4.5. Investimento em I&D	62
Quadro 4.6. The global competitiveness index 2013-2014	64
Quadro 4.7. Productivity and innovation, 2014.....	64
Quadro 4.8. Framework conditions for entrepreneurship, 2013.....	65
Quadro 4.9. Entrepreneurial activity	66
Quadro 4.10. Gazelle enterprises, 2010	66
Quadro 4.11. Cultural openness.....	67
Quadro 4.12. Rankings on the ease of doing business	67
Quadro 4.13. Price levels	68
Quadro 4.14. Wages	69
Quadro 4.15. Tempo necessário para adquirir determinados produtos ou serviços	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Estudo do empreendedorismo	4
Figura 2.2. Teoria das necessidades.....	15
Figura 2.3. Influência para o lançamento de novos negócios.....	16
Figura 2.4. Motivação em empreendedorismo	17
Figura 2.5. Importância da inovação.....	28
Figura 2.6. Tipos de inovação	31
Figura 2.7. Oportunidades de negócio.....	33
Figura 2.8. O empreendedor em Portugal com base no relatório da GEM.....	37
Figura 2.9. Ensino do empreendedorismo em Portugal	39
Figura 3.1. Fases de verificação dos requisitos dos dados recolhidos	53
Figura 4.1. Retrato de Lisboa.....	59
Figura 4.2. Freguesias de Lisboa	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Taxa de atividade de empreendedorismo em Early-Stage (TEA).....	36
Gráfico 2.2. Orientação dos empreendedores segundo a indústria.....	37
Gráfico 2.3. Porque criam os Portugueses o seu negócio?.....	38
Gráfico 3.1. Resultado autárquicas 2013.....	56
Gráfico 3.2. Deputados na AML.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS

AML – Assembleia Municipal de Lisboa

BE – Bloco de Esquerda

CDS-PP – Partido do Centro Democrático Social / Partido Popular

CDU – Coligação Democrática Unitária

CE – Corporate Entrepreneurship

CGD – Caixa Geral de Depósitos

CML – Câmara Municipal de Lisboa

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MTP – Movimento Partido da Terra

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PAN – Partido pelos Animais e pela Natureza

PCP – Partido Comunista Português

PCTP/MRPP – Partido Comunista dos Trabalhadores Portugueses / Movimento Reorganizativo do Partido do Proletariado

PEV – Partido Ecológico “os Verdes”

PME – Pequenas e Médias Empresas

PND – Partido Nova Democracia

PNNP – Grupo de cidadãos eleitores Parque das Nações por Nós

PNR – Partido Nacional Renovador

PPD/PSD – Partido Social Democrata

PPM – Partido Popular Monárquico

PPV – Partido Pró Vida

PS – Partido Socialista

ROI – Return on Investment

TEA – Total Entrepreneurial Activity

UE – União Europeia

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto do Trabalho

O empreendedorismo tem vindo a ser alvo de programas de incentivo em todo o mundo de modo a estabelecer uma relação entre o mesmo e o progresso económico. Jovens empresas e as PME's são atualmente as maiores geradoras de emprego e de inovação (Ferreira, Santos e Serra, 2008). Autores como Campos (2008:5) referem:

[o] tema do empreendedorismo reveste-se hoje de grande atualidade. [...] O empreendedorismo é uma manifestação de liberdade e de responsabilidade de indivíduos na resposta às suas necessidades, mas é simultaneamente um fator de promoção humana para além de um instrumento de criação de riqueza.

O empreendedorismo é atualmente a palavra de ordem quando se fala em progresso económico.

Empreendedor, intraempreendedor, empreendedor social, são palavras que ouvimos frequentemente na comunicação social, em programas de investimento e em concursos promovidos pelas autarquias e pelos bancos nacionais e internacionais.

Mas qual é a motivação que leva determinado indivíduo a tornar-se empreendedor? Muitos, em vão, têm tentado encontrar um padrão entre os vários empreendedores. Porém, existem algumas características que diferem um empreendedor do cidadão comum. Mas na realidade, através da motivação ou da aquisição de conhecimento qualquer um poderá tornar-se um empreendedor de sucesso.

Cidades como Lisboa têm vindo a apostar no empreendedorismo para, entre outros fatores, contornarem a crise e o desemprego gerando através do próprio negócio postos de trabalho e crescimento económico.

Mesmo antes de existir o conceito de empreendedorismo que Lisboa tem estado ligada ao empreendedorismo. Centro de rotas económicas, ponto de partida para a descoberta do

mundo, Lisboa cresceu com o comércio, com ouro, prata, especiarias e outros produtos vindos dos quatro cantos do mundo.

Atualmente, Lisboa aposta no empreendedorismo através de uma estratégia clara para a promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa apostando na criação de locais que visam a criação de novas empresas, através de incentivos financeiros e não financeiros que ajudam jovens empreendedores a concretizar a ideias de negócio, através da organização de eventos ligados ao empreendedorismo e à inovação.

Este esforço da cidade na Lisboa na promoção do empreendedorismo tem vindo a merecer destaque internacional e tem vindo a ser reconhecido pelo esforço em torno da promoção do empreendedorismo.

Ao longo desta dissertação, definiremos em detalhe certos conceitos fundamentais na área do empreendedorismo e da inovação. Escolheremos a metodologia de investigação, um estudo de caso, de modo que apresentaremos na parte prática, o papel da Câmara Municipal de Lisboa na promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa.

1.2. Objetivo do Trabalho

A presente dissertação tem como objetivo analisar o papel da Câmara Municipal de Lisboa na promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa. Recorrendo a um estudo de caso, serão analisados os tipos de apoio e incentivos às empresas por parte da CML.

1.3. Estrutura da Dissertação

Para a elaboração desta dissertação utilizaremos a seguinte estrutura:

Quadro 1.1. Estrutura da dissertação

1. Introdução
2. Revisão da Literatura
3. Enquadramento do Estudo
4. Parte Prática
5. Conclusões e Recomendações

Fonte: Construção do próprio

No primeiro capítulo, o capítulo atual, apresentaremos uma breve introdução sobre o desenvolvimento da dissertação. No segundo capítulo, apresentaremos, com base à revisão da literatura, o desenvolvimento de conceitos base sobre empreendedorismo e inovação. No terceiro capítulo, faremos o enquadramento do estudo, desenvolvendo e apresentado a metodologia proposta e questões de investigação para serem respondidas no capítulo seguinte. No quarto capítulo desenvolveremos a parte prática desta dissertação, estudando o desenvolvimento do empreendedorismo e promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa para conseguirmos responder, tal como referido anteriormente, às perguntas de investigação questionadas no porto anterior. Por fim, no último capítulo, apresentaremos conclusões desta investigação. Apresentando limitações e recomendações para investigações futuras.

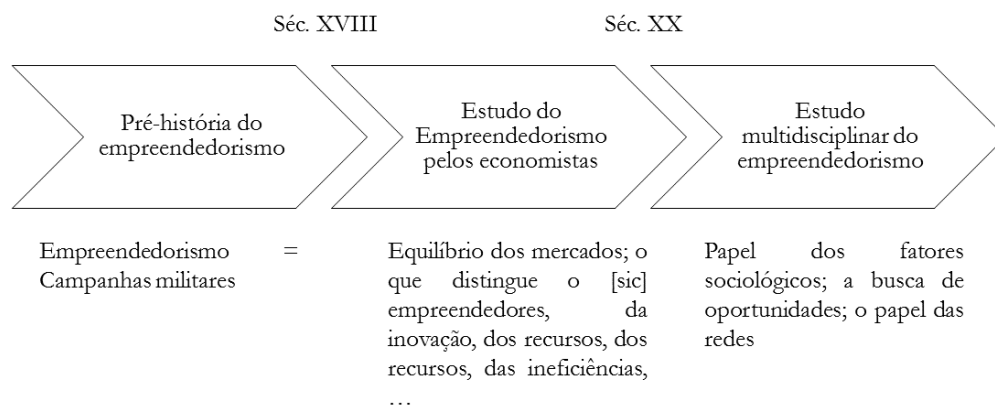
2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. História do Empreendedorismo

O empreendedorismo tem recebido especial destaque na imprensa mundial. Apesar de este ser um fenómeno recente, como se pode observar na Figura 2.1. a sua atividade é tão antiga como a troca e o comércio entre pessoas e civilizações.

Só há cerca de 30 a 40 anos é que empreendedorismo tem sido alvo de investigação por parte de autores e investigadores (Langström, Harirchi e Aström, 2012). Nestes últimos anos, o empreendedorismo tem sido um campo de estudo importante que tem criado um debate considerável entre os pesquisadores interessados em compreender os fatores que afetam a atividade do empreendedorismo (Estay, Durrieu e Akhter, 2013).

Figura 2.1. Estudo do empreendedorismo



Fonte: Gaspar, 2011 *apud* Murphy, Liao e Welsch, 2006¹

¹ Murphy, P.J.; Liao, J.; Welsch, H.P. A Conceptual History of Entrepreneurial Thought. *Journal of Management History*. 12. (2006). 1. pp 12-35

A palavra “empreendedorismo” tem a sua origem em França (Herbert e Link, 2009) mas só é relacionada com a economia através de Richard Cantillon em meados do séc. XVIII (Cassis e Minoglu, 2005).

Cantillon, um economista irlandês de descendência francesa, definiu “empreendedor” como «um especialista em assumir riscos, "assegurando" os trabalhadores através da compra da sua produção para a revenda antes dos consumidores indicarem quanto é que eles estão dispostos a pagar por isso».

Apesar da introdução de Cantillon, só alguns anos mais tarde, e citando Palma (2012:453), «é com Schumpeter que o empreendedorismo conhece um progresso significativo». Schumpeter é o primeiro economista que foca o papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico. (Carlsson, Braunerhjelm, McKelvey, Olofsson, Persson e Ylinenpää, 2013). Este contributo foi sem dúvida, um dos contributos mais importantes para o desenvolvimento da economia e do empreendedorismo (Caetano, Santos e Costa, 2012).

A par de Schumpeter, Kirzner é também um dos principais autores na área do empreendedorismo. Segundo Kirzner (1979:38), um empreendedor é «um decisor cujo principal papel consiste em estar alerta para oportunidades que até então não tinham sido percebidas».

Quadro 2.1. Definições de empreendedorismo

Definição Schumpeteriana (1934)	Definição de Kirzner (1973)
O empreendedor é um inovador que introduz novas combinações de recursos, criando um desequilíbrio no mercado	O empreendedor está alerta para identificar e agir sobre oportunidades lucrativas que surgem baseadas na identificação de hiatos entre a oferta e a procura

Fonte: Caetano, Santos e Costa (2012:7)

Os anos 80 representam um ponto de viragem para atividade de empreendedorismo e para a investigação em empreendedorismo (Carlsson et al., 2013) expandindo-se e alargando-se a outras disciplinas (Filion, 1999).

Mas qual a razão deste crescimento durante os anos 80? Segundo vários autores, este crescimento dá-se em parte, devido à crise económica dos anos 70. Durante esta década muitas empresas encontraram dificuldades começando assim a proliferar pequenos negócios que conseguiam competir diretamente com as grandes empresas em termos tecnológicos e oferta de produtos e/ou serviços (Carlsson et al., 2013).

Atualmente o empreendedorismo tem duas contribuições fundamentais para a economia de mercado: Em primeiro lugar, faz parte do processo de renovação que está presente e que define as economias de mercado. Em segundo lugar o empreendedorismo é um mecanismo essencial pelo qual milhões de pessoas entram para o *mainstream* económico (Kuratko, 2005).

2.2. O Que é Ser Empreendedor? Algumas Definições

O empreendedorismo é nos dias de hoje, um motor de desenvolvimento do crescimento económico, mas, a pesquisa em torno do mesmo é relativamente recente (Carlsson, Braunerhjem, McKelvey, Olofsson, Persson e Ylinenpää, 2013).

Talvez por esta razão exista uma confusão notável à volta da definição deste termo na literatura sobre este tema (Filion, 1999). Geralmente as definições são traiçoeiras, e no empreendedorismo, sendo esta uma área relativamente recente, faz com que a tarefa seja ainda mais complexa. (Baron e Shane, 2007).

Caetano, Santos e Costa (2012:49) colocam uma questão pertinente quando tentam definir o conceito de empreendedor ou empreendedorismo para mostrar a dificuldade de definir o tema:

[u]ma das perguntas mais recorrentes que surgiu desde cedo na pesquisa sobre o empreendedorismo é a seguinte: “Quem é empreendedor?” Esta pergunta constitui-se

inclusivamente como título de um dos mais citados artigos da década de 1990, da autoria de Carland, Hoy e Carland (1988).

Hoje em dia existe uma grande oferta de ensino na área do empreendedorismo. Cursos sobre este tema passaram de estar apenas disponíveis num punhado de universidades nos anos 70 para mais de 1,600 em 2005 (Kuratko, 2005). Atualmente, existem mais de mil novas publicações. Mais de 50 conferências e mais de 25 publicações especializadas. Talvez por esta razão, muito se vem dizendo e refletindo sobre empreendedorismo (Filion, 1999).

Devido ao crescente interesse na área e do que tem sido escrito sobre a mesma, existem dezenas, senão mesmo centenas de definições interessantes sobre empreendedorismo. Talvez por isso Palma (2012:453) refira que «são várias as definições que têm sido propostas para qualificar o fenómeno do empreendedorismo».

É impossível para qualquer autor destacar todas as definições existentes. No entanto, decidimos destacar a definição da OCDE (1998:12) por esta ser considerada uma das mais abrangentes e consensual para alguns autores:

[e]ntrepreneurship is central to the functioning of market economies. Entrepreneurs are agents of change and growth in a market economy and they can act to accelerate the generation dissemination and application of innovative ideas. In doing so, they not only ensure that efficient use is made of resources, but also expand the boundaries of economic activity. Entrepreneurs not only seek or and identify potentially profitable economic opportunities but also willing to take risks to see if their hunches are right. While not all entrepreneurs succeed, a country with a lot of entrepreneurial activity is likely to be constantly generation new or improved products and services.

Existem porém, outras definições que deverão ser destacadas face à sua importância, quer por parte da comunidade, como devido ao estatuto do autor que a definiu.

Começamos portanto, e devido à sua importância para o empreendedorismo atual, por Schumpeter (1934). Este autor austro-americano definiu empreendedorismo como o resultado de novas combinações entre os meios de produção que geram inovação.

Mais tarde, outro autor importante para o empreendedorismo atual, Kizner (1973), refere que o empreendedor reconhece e atua sobre oportunidades de lucro, essencialmente, um arbitrador.

Já Drucker (1986) faz referência à importância em que o empreendedor envolve e dota os recursos existentes com a nova capacidade de produção de riqueza.

Ireland, Hitt, e Sirmon (2003), numa definição mais recente, seguem a mesma linha de pensamento do passado ao referir que o empreendedorismo é o processo através do qual os indivíduos e ou equipas criam riqueza ao reunir pacotes únicos de recursos para explorar oportunidades de mercado.

2.3. Funções do Empreendedor

Foram apresentados ao longo do ponto anterior vários conceitos sobre empreendedorismo, mas quais serão realmente as funções de uma pessoa que escolhe o empreendedorismo como modo de vida?

Wickman (2006) identifica as sete das funções mais importantes e que estão habitualmente ligadas à prática do empreendedorismo:

- 1. Ter algum tipo de negócio:** é a função que geralmente é identificada pela maioria das pessoas quando perguntamos a alguém o que faz um empreendedor.
- 2. Fundador de novas empresas:** é muitas vezes outra das ideias associadas ao empreendedorismo. Um empreendedor é um indivíduo ou um grupo de indivíduos que fundam novas empresas.
- 3. Trazer inovações para o mercado:** é uma das funções que Wikman (2006:7) destaca. Para este autor, a inovação é algo crucial no processo empreendedor uma vez que estes devem trazer algo novo para o mercado se querem entrar no mercado.

4. Identificar oportunidades de mercado: sejam elas presentes ou ausentes. Identificar as oportunidades é um fator-chave e uma mais-valia para o sucesso do empreendedor.

5. Aplicar conhecimento: o empreendedorismo surge de várias formas. Uma delas, como poderemos verificar mais à frente é através do intraempreendedorismo. Tanto o empreendedor como o intraempreendedor acrescentam valor à empresa que representam ao trazerem com eles algum tipo de experiência ou especialização para a área onde atuam.

6. Liderança: é uma aptidão que os empreendedores deverão possuir que poderá contribuir para o sucesso dos seus empreendimentos. O empreendedor necessita de lidar com investidores, funcionários, parceiros ou fornecedores e essas pessoas precisam de estar alinhadas com a estratégia do empreendedor. Para isso, o empreendedor deverá mostrar liderança para que tarefas ou estratégias tenham sucesso.

7. O empreendedor como gestor: apesar das funções que o empreendedor possa ter, o empreendedor será sempre um gestor. Este facto é confirmado por Wickman (2006:9) quando refere «não deveremos ficar surpreendidos com esta afirmação. Afinal de contas, o empreendedor também é um gestor»².

2.4. Características De Um Empreendedor

«All human beings are born as entrepreneurs. But unfortunately, many of us never had the opportunity to unwrap that part of our life, so it remains hidden».

- Dr Muhammad Yunus

² Tradução livre do autor

Muitos em vão, já tentaram incluir num só perfil o perfil do empreendedor. A verdade é que não existe um perfil que inclua todas as características que possamos identificar como as características-chave de uma pessoa empreendedora.

Conforme poderemos verificar um pouco mais à frente, todos os indivíduos são, na realidade, potenciais empreendedores. Autores como Markman e Baron (2003:281) sugerem que «quanto mais próximas estiverem as características pessoais dos empreendedores e os requisitos para ser empreendedor [...] maior será o sucesso que eles terão»³.

Hisrich e Peters (2004:77) afirmam que «não existe um “verdadeiro perfil empresarial”» mas existem fatores que poderão identificar empreendedores e diferenciá-los da população em geral. Para os mesmos autores, «o ambiente familiar na infância, a educação, os valores pessoais, a idade e histórico profissional» (ibid.: 1). Fernando, Santos e Serra (2008), seguindo a mesma linha de pensamento, afirmam que os empreendedores têm entre outras características, experiências profissionais, experiências académicas, situações familiares, idades, características psicológicas. No entanto, e como podemos observar no Quadro 2.2. existem vários estudos académicos que estudaram as características de vários empreendedores que destacaram as seguintes características (ibid.: 1):

Quadro 2.2. Características dos empreendedores

Características	Autor(es)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de realização; ▪ Assunção de riscos; ▪ Capacidade de inovação; ▪ Autonomia; ▪ Locus de controle; ▪ Autoeficácia. 	Baum, Frese e Baron (2007)

³ Tradução livre do autor

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de ser independente e realizar; ▪ Assunção de riscos moderados; ▪ Auto-confiança; ▪ Assunção de responsabilidade; ▪ Capacidade de trabalho e energia ▪ Competências em relações humanas; ▪ Criatividade e inovação; ▪ Dedicção à empresa; ▪ Persistência apesar do fracasso; ▪ Inteligência na execução. 	<p>Fernando, Santos e Serra (2008)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de ser independente e realizar (ou atingir resultados); ▪ Competências em relações humanas; ▪ Assunção de riscos moderados; ▪ Autoconfiança; ▪ Perseverança e excesso de confiança; ▪ Assunção de responsabilidades; ▪ Criatividade e inovação; ▪ Capacidade de trabalho. 	<p>Ferreira, Reis e Serra (2009)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criatividade; ▪ Persistência; ▪ Capacidade de realização; 	<p>Bucha (2009)</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança; ▪ Iniciativa; ▪ Flexibilidade; ▪ Capacidade de condução de assuntos e pessoas; ▪ Capacidade em utilizar recursos. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auto-motivação; ▪ Tomada de risco; ▪ Senso-comum; ▪ Valores; ▪ Competitividade/Assertividade; ▪ Persistência; ▪ Responsabilidade; ▪ Auto-confiança; ▪ Aceitação de solidão; ▪ Capacidade de adaptação. 	<p>Sarkar (2009)</p>

Fonte: Construção própria

Seremos todos empreendedores? A questão em torno se as pessoas nascem empreendedoras ou se podem tornar-se empreendedoras ao longo da sua vida tem merecido destaque desde que o empreendedorismo tornando-se assim alvo estudo e de debate ao longo dos últimos anos por académicos e profissionais de diferentes áreas desde a gestão até à psicologia (Frese e Rauch, 2001).

Apesar de determinados indivíduos poderem ter mais sucesso que outros, Gaspar (2011:24) refere que «todas as pessoas são potenciais empreendedores» e por isso «assume-se portanto que é possível formar empreendedores e que não se nasce empreendedor» (ibid.: 1).

Kuratko (2013) é outro dos autores que defende a teoria de que os indivíduos podem tornar-se empreendedores, fazendo mesmo referência à existência de um certo mito em torno desta questão. A verdade é que o empreendedorismo tem modelos, processos e estudos de caso permitindo assim ser estudado e ensinado a quem estiver interessado em aprender mais sobre este tema (ibid.: 1).

Alguns autores chegam mesmo a referir a existência de um mito em torno do empreendedorismo que acaba por tornar-se um obstáculo à partida na mente dos potenciais empreendedores na criação de novas empresas.

Não existem pessoas geneticamente diferentes ou predispostas a serem empreendedoras. Tal como referido anteriormente, todas têm o potencial de ser empreendedores, sendo que variáveis como o ambiente, experiências diversas e escolhas pessoas poderão influenciar essas mesmas pessoas (Ferreira, Santos e Serra, 2008).

2.5. Motivações em empreendedorismo

A motivação é um fator importante para definir o sucesso do empreendedor (Renko, Kroeck e Bullough, 2011). Para expormos as motivações que levam determinada pessoa ao empreendedorismo deveremos começar por definir o conceito de motivação. Muito se tem falado ao longo do tempo sobre a temática “empreendedorismo” mais ainda se tem falado sobre “motivação” em áreas como, por exemplo, a psicologia.

2.5.1. Conceito de motivação

O estudo da motivação é antigo. Mais recentemente, a motivação no trabalho tem merecido destaque na psicologia das organizações e do trabalho (Gomes, 2011).

Prévost (2001:508) refere que «a motivação inscreve-se na função da relação do comportamento: graças a ela, as necessidades transformam-se em objetivos, planos e projetos». George e Jones (2011:183) afirmam que a motivação são «forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, ao seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos». Já Deci e Vroom (1992:9) referem que «o termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do

comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada». Por fim, mas não menos importante, destacamos também Sims, Fineman e Gabriel (1993:273) que referem que a motivação são «as forças que atuam dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento».

Apesar do grande número de definições sobre motivação, as definições estão todas na mesma linha de pensamento não havendo definições contraditórias (Gomes, 2011). Para o mesmo autor, a motivação está relacionada com aquilo que leva determinado indivíduo a exercer determinada atividade (ibid.: 1). O que leva esse indivíduo a escolher determinada ação em detrimento de outra com a intensidade que a faz e durante quanto tempo.

2.5.2. Teoria de Maslow

Um dos autores com obras mais reconhecidas pela comunidade acadêmicas é, sem dúvida alguma, Abraham Maslow com a sua teoria da hierarquia das necessidades.

Esta teoria, segundo Gomes (2011:258), «é uma das mais conhecidas e divulgadas entre os psicólogos, assim como outros profissionais que dedicam a sua atenção a este tema». Tal como se pode observar na Figura 2.2., a teoria das necessidades segundo Maslow tem cinco níveis onde estão identificadas as necessidades básicas comuns a todos os indivíduos.

Figura 2.2. Teoria das Necessidades



Fonte: Adaptado de Gomes (2011)

Necessidades Fisiológicas: é a primeira necessidade comum a todos os indivíduos. Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007:156) «referem-se ao nível mais elementar da existência humana».

Necessidades de Segurança: quando as necessidades anteriores estão asseguradas ou de certa forma satisfeitas surge as necessidades de segurança. Estas poderão ser físicas ou económicas (Gomes, 2011). As económicas poderão ser em forma de desejo de um emprego estável ou de estabilidade a nível económico (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

Necessidades Sociais ou de Amor: para Gomes (2011:259) «estas passaram, posteriormente, a ser chamadas necessidades sociais». Este tipo de necessidade refere-se, segundo Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007:156) «à busca de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos».

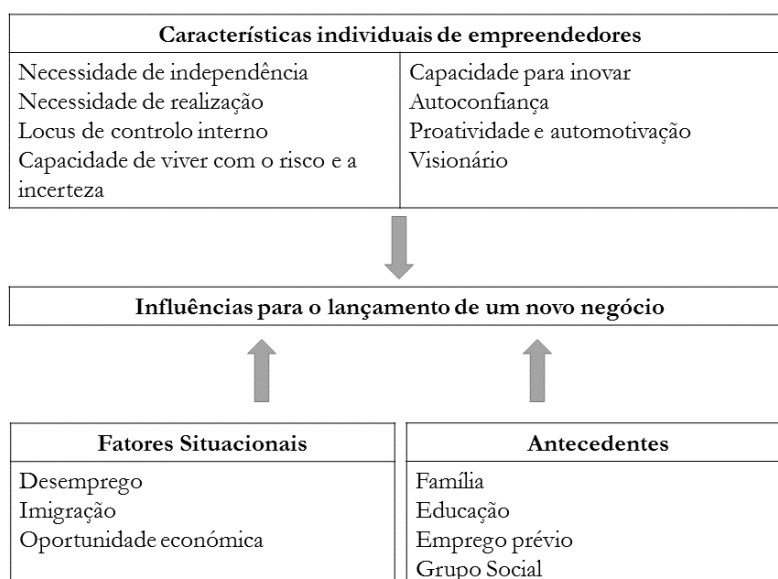
Necessidades de Auto-Estima: apesar de algumas pessoas poderem estar satisfeitas com a satisfação das necessidades anteriores, podem ainda assim sentir-se frustradas (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007). Este nível hierárquico inclui o respeito por si próprio, o reconhecimento, atenção ou apreço por terceiros (Gomes, 2011).

Necessidades de Auto-Realização: segundo Gomes (2011:259), este último nível hierárquico corresponde «ao desenvolvimento e crescimento pessoal». A necessidade de auto-realização é aquilo que o indivíduo deseja ser.

2.5.3. A motivação do empreendedor

A literatura inicial sobre empreendedorismo sugere que o comportamento do empreendedor é influenciado pelas suas características pessoais. Por esta razão, muitos investigadores focaram-se nas características pessoais que distinguem os empreendedores dos não empreendedores (Brockhaus, 1982). Vejamos algumas influências conforme se pode observar na Figura 2.3.

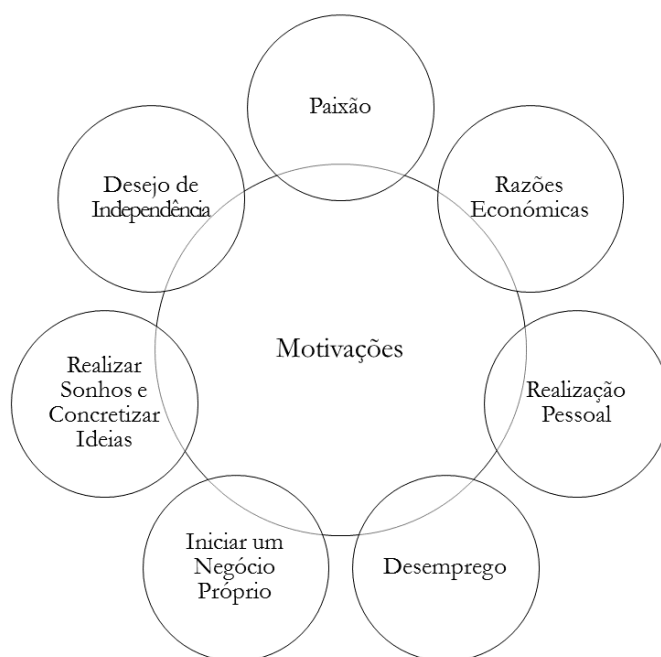
Figura 2.3. Influência para o lançamento de novos negócios



Fonte: Caetano, Santos e Costa (2012:53)

Caetano, Santos e Costa (2012:54) referem que «as motivações empreendedoras são um fatores que desempenham um papel mais determinante no processo empreendedor» que influenciam diretamente a performance da sua empresa, mesmo para lá do estágio inicial (Carsrud e Brännback, 2009). Mas quais serão essas motivações? Vejamos a Figura 2.4.:

Figura 2.4. Motivações em empreendedorismo



Fonte: Construção própria

Em empreendedorismo, o indivíduo sente as mesmas necessidades que o resto da população. No entanto, segundo Caetano, Santos e Costa (2012:55) referem pode «haver diferentes necessidades que estão na origem do empreendimento, como por exemplo, a **necessidade de realização pessoal**» (ibid.: 1).

Atualmente, fatores como o **desemprego** fazem com que esta seja das principais razões, podendo porém existir outras.

Carsrud e Brännback (2011:13) referem «tradicionalmente, as razões para se iniciar uma empresa (objetivo do empreendedor) eram baseadas em **razões económicas** (Schumpeter 1934)».

Ferreira, Santos e Carvalho (2008) referem que a «a possibilidade de se tornar empreendedores e **iniciar o seu próprio negócio e empresa** (...) [para] que procurem **realizar sonhos e concretizar as ideias**» são várias das motivações existentes no processo empreendedor.

Outros têm o **desejo de independência** e estão motivados a serem o seu próprio patrão e trabalharem para eles próprios ao contrário de serem apenas mais uma pessoa dentro de uma organização.

Outros autores destacam a **paixão** como fator relevante de motivação em empreendedorismo. Um dos exemplos que se destacam é o discurso de Steve Jobs na Universidade de Stanford. Durante este discurso, Jobs, um dos fundadores da Apple Inc. destaca a «importância de fazer um trabalho pelo qual se está apaixonado» relacionando o sentimento com o seu desempenho (Caetano, Santos e Costa, 2011).

2.6. Tipos de Empreendedorismo

2.6.1. Empreendedorismo start-up

Tal como o nome indica, «*start*» é criar um novo negócio. Este empreendedor deteta determinada oportunidade no mercado e cria o seu próprio negócio. A ideia de empreendedorismo é para muitos ligada diretamente à criação de novas empresas ou organizações (Wennekers e Thurik, 1999).

2.6.2. Intraempreendedorismo

Vulgarmente pensa-se que o empreendedorismo está apenas presente em novos negócios ou está ligado diretamente às PME's. Na realidade, o empreendedorismo ocorre também em grandes organizações sob a forma de intraempreendedorismo (CE) (Wennekers e Thurik, 1999).

O intraempreendedorismo tem conhecido durante o Séc. XXI, um crescimento notável dentro das organizações contribuindo para altos índices de desempenho dentro das organizações (Kuratko, 2007).

Este tipo de empreendedorismo é baseado em inovação: numa nova tecnologia, categoria de produto, ou num modelo de negócio que leva a organização desenvolvê-lo para obter vantagem sustentada. Muitas empresas promovem junto dos seus colaboradores este tipo de empreendedorismo com o objetivo de explorar a criatividade e conhecimento dos seus colaboradores para o lançamento de novos produtos e/ou serviços (Kelley, 2011).

Com base na literatura existente, autores como Wennekers e Thurik (1999) identificam três tipos de intraempreendedorismo: O primeiro tipo de intraempreendedorismo passa pela criação de novos negócios ou unidades de negócio dentro da própria empresa. O segundo tipo é quando existe uma transformação ou renovação estratégica das organizações existentes. Finalmente, e não menos importante, o terceiro tipo de intraempreendedorismo. Quando a empresa altera as “regras da competição” através de um produto inovador que visa alterar toda a indústria existente (Stopford e Baden-Fuller, 1994).

2.6.3. Empreendedorismo social

É uma área de negócio relativamente pequena mas que tem vindo a crescer como uma fonte eficaz de soluções para uma variedade de problemas sociais.

Usualmente definido como uma atividade empreendedora com uma finalidade social incorporada (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006), o empreendedorismo social surgiu há cerca de três décadas. Desde então tem sido uma área ativa tanto na prática como na investigação (Choi e Majumdar, 2014).

Este tipo de empreendedorismo é um processo pelo qual os cidadãos criam ou transformam instituições para oferecer soluções para problemas sociais como a pobreza, doença, destruição ambiental, abuso de direitos humanos e corrupção, com o objetivo principal de melhorar a vida de outras pessoas (Bornstein e Davis, 2010). Muitos empreendedores sociais começam com pequenas iniciativas, muitas vezes visam problemas locais mas com uma relevância global, como por exemplo, o acesso a água potável, promover a criação de pequenas empresas no meio onde a população necessitada se insere ou na reinserção social de indivíduos (Santos, 2012).

2.7. Diferenças Entre Empreendedorismo e a Gestão Tradicional

Autores como Morris, Kuratko e Covi (2007:12), referem que o «empreendedorismo difere da gestão⁴».

Apesar do empreendedor poder ser também um gestor na empresa que criou, existem diferenças distintas entre o empreendedor e o gestor tradicional (Ferreira, Santos e Serra, 2008).

O empreendedorismo centra-se nas pessoas e no seu ambiente e promovendo assim o crescimento sustentável da empresa diferenciando-se assim da gestão tradicional nos fundamentos da filosofia e processo da gestão (Kao, Kao e Kao, 2002).

Vejam os o Quadro 2.3. elaborada pelos autores mostrando as diferenças fundamentais entre ambos:

Quadro 2.3. Diferenças entre o empreendedorismo e gestão tradicional

Management Practice	Traditional	Entrepreneurial
Economic system	Market economy: capitalistic.	Market economy: entrepreneurial.
Ownership	Private ownership. Capital accumulation and ownership augmentation.	Individual ownership. Enterprise creation, personal dedication and pursuit of entrepreneurial value.
Value system	Individual benefit from the harvest of their efforts. Satisfy consumer needs (sometimes generated	Individuals create wealth for themselves and add value to society. Concern for the common good.

⁴ Tradução livre do autor

	through advertising.	
Business culture	Maximization, guided by marginal theory. System approach.	Optimization, guided by personal belief. Judgement approach. Self-reliant where ever and whenever feasible.
Mode of managing	Serving investors' need for return on investment. Market driven.	Driven by entrepreneurial need to create and innovate.
Rules of managing	Management separate from ownership. Employees serve the interest of capital investors.	All individuals assume decision-making responsibility. Individuals perceived as stakeholders, with or without capital investment.
The goal of business entity	To make money.	Re-invest for development and growth.
Management practice decision guide	Maximization principle.	Optimization principle.
Attitude toward resources	Resources are for exploitation.	Resources are limited. Consideration of future generations.
Attitude towards the environment	Satisfaction of legal responsibilities.	Satisfaction of moral responsibilities.
Attitude toward people	A replace and manageable resource.	The source of innovation and creativity. They make or break the business.
Attitude toward innovation and creativity	ROI comes first.	Improvement through innovation.

Attitude toward risks	No risk no loss.	No risk no gain.
Profit computation	Deduct all costs from revenue (accounting method).	Residual, taking into account opportunity cost and cost to the environment.
Profit distribution	To shareholders, with bonuses to top executives.	Residual, to shareholders.
Individual's remuneration	Contractual agreement through collective bargaining between the firm and its employees.	Conciliatory, possibly with worker participation in management.
The role of government	The less the better.	Responsible for matters of the common good, were the market system cannot serve public interest.
Education	Professionalism and specialization. Serve corporate interests.	Develop creativity and independent thought.
Professions and professionals	Uphold professional standards.	Manage professionally, but without professional managers.
Human resource management	Employment based on short term contract. Good soldiers.	Relationships built on mutual loyalty. Risk takers.
Human resource performance	Judged by superiors.	Judged on the marketplace.
Attitude toward the presence of opportunity	Cost and benefit analysis.	Make it happen.

Deal with crisis	Seek responsibility. Investigative approach.	Resolve crisis. Firefighter's approach.
Action orientation	There are always more opportunities.	Seize the day.
Tasks	Problem solving.	Identify and pursue opportunities.
The bottom line	Accounting profit and ROI attainment.	Sustainable growth and tasks accomplished.

Fonte: Kao, Kao e Kao (2002:19)

2.8. Determinantes do Empreendedorismo

Existem vários fatores que influenciam diretamente o empreendedorismo. Autores como Ferreira, Santos e Serra (2008:21) referem que «um país empreendedor oferece oportunidades e infraestruturas para ajudar o empreendedor a criar, e gerir o seu negócio». Recorrendo ao relatório da GEM (2012) podemos verificar que existem nove condições estruturais que identificam fatores que impulsionam ou que constroem o empreendedorismo em determinado país:

Fatores financeiros: condições do mercado financeiro em que a empresa se insere. Disponibilidade de recursos financeiros para novas empresas ou em desenvolvimento.

Políticas governamentais: como é que as políticas governamentais influenciam a atividade através os impostos ou regulamentações e se estas incentivam ou desincentivam o empreendedorismo nesse país.

Programas governamentais: se existem programas governamentais que incentivem e apoiem o empreendedorismo.

Educação e formação: se na educação é incluída a formação sobre a criação ou gestão de negócios.

Transferência de investigação e desenvolvimento: grau de I&D de determinado país que é traduzido em novas oportunidades de negócio.

Infraestruturas comerciais e profissionais: influência das instituições que permitem a promoção de PME's, empresas novas ou em crescimento.

Abertura do mercado/Barreiras à entrada: grau de competição existente entre empresas desse país. Se o mercado está recetível à entrada de novas empresas ou se por outro lado cria barreiras à entrada dessas mesmas empresas.

Acesso a infraestruturas físicas: acesso a infraestruturas de comunicação, transportes, utilidades, matérias-primas e recursos naturais existentes nesse país que possam facilitar ou dificultar a atividade das empresas.

Normas culturais e sociais: em que medida as normas culturais e/ou sociais que incentivam ou impedem a criação de novos negócios.

2.9. Inovação e Oferta de Valor Como Fatores-Chave No Empreendedorismo

A inovação não é um fenómeno recente mas sim um processo inerente ao desenvolvimento humano (Galindo, Ribero e Mendéz, 2012). Segundo a literatura existente, é um fator importantes para a economia nacional (Wong, Ho, Autio, 2005).

Gupta (2008:31) destaca o papel da inovação e como esta sempre fez parte da humanidade ao referir que:

[a] inovação fez sempre parte da humanidade. Desde a descoberta do fogo através do método de esfregar duas pedras, o ser humano tem vindo a inovar. A inovação é, provavelmente, o mais antigo processo que se conhece; por outras palavras, a inovação é uma extensão da criatividade dos seres humanos.

Na mesma linha de pensamento, Galindo, Ribero e Mendéz (2012: 52) referem que «a história da humanidade é caracterizada pelo aparecimento de inovações que facilitaram e alteraram os métodos de produção, a forma como se trabalha, as comunicações, os transportes, etc»⁵.

No início da sua atividade, muitos empreendedores têm como um dos seus objetivos inovar na sua área de negócio, ou pelo menos desejamos que assim fosse, pois um dos fatores fundamentais para o sucesso do negócio é a capacidade do empreendedor inovar.

Num mundo em constante mutação e com a facilidade de comunicação à escala global e de acesso a informação é extremamente fácil um produto que hoje é inovador e que acrescenta valor ao consumidor ser copiado e apresentado amanhã pela concorrência com um custo inferior ao de outra empresa. Por isso, e entre outras coisas, as empresas deverão investir muito do seu tempo e investimento em I&D.

2.9.1. Conceito de inovação

Schumpeter é dos autores mais citados por investigadores na área do empreendedorismo e inovação em empreendedorismo, talvez em parte, devido à contribuição que este autor ofereceu à comunidade através conceito de "empreendedor como inovador" tornando-o numa figura-chave no desenvolvimento económico (Wong, Ho e Autio, 2005).

Ao contrário do que muitos empreendedores poderão pensar, inovar não significa necessariamente inventar algo novo. Na verdade, inovar e inventar são conceitos com particularidades distintas.

⁵ Tradução livre do autor

Muitas vezes pensamos em inovação como um produto ou serviço lançado para o mercado e esquecemo-nos que para inovarmos não necessitamos de fazermos algo radical. Autores como Kotler e Bes (2011) confirmam esta afirmação ao afirmar que a inovação gradual, a inovação que é feita passo a passo, também é inovação.

Tal como noutros conceitos, o conceito de inovação que não gera consenso entre os autores e por isso, não existe uma definição universalmente aceite entre os vários autores que escreveram sobre o tema. No entanto, destacam-se algumas definições:

Drucker (1986:46) refere que a inovação é «a ação que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza. A inovação cria, de facto, o recurso. Um “recurso” é uma coisa que não existe até o homem descobrir uma utilização para algo existente».

Tidd, Bessant e Pavit (2005:23) referem que a inovação «é movida pela habilidade de estabelecer relações, detetar oportunidades e tirar proveito das mesmas».

Carvalho Vieira (2000:75) refere que inovar «é um processo que se manifesta por uma realização original possuidora de atributos criadores de valor, cujo desenvolvimento, lançamento e difusão requer a disponibilidade de um conceito, de uma função a cumprir, assim como de recursos tecnológicos e materiais».

De Barreyere (1980), diz-nos que o processo que leva à inovação é a transformação de uma nova ideia num produto concreto.

Carvalho Vieira (2000:75) complementa a ideia de De Barreyere (1980) com «[de] grosso modo, o processo de inovação é a transformação de uma nova ideia num produto concreto».

Bucha (2009:72) refere-se à inovação como «a base de conhecimento para um empreendedor, sendo uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas da mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras».

2.9.2. A importância de inovar

Freire (2000: 18) refere que «através da inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro». Este fenómeno está ligado ao sucesso empresarial e à economia (Kluge, Meffert e Stein (2000). Ao inovar, a empresa oferece produtos mais competitivos que

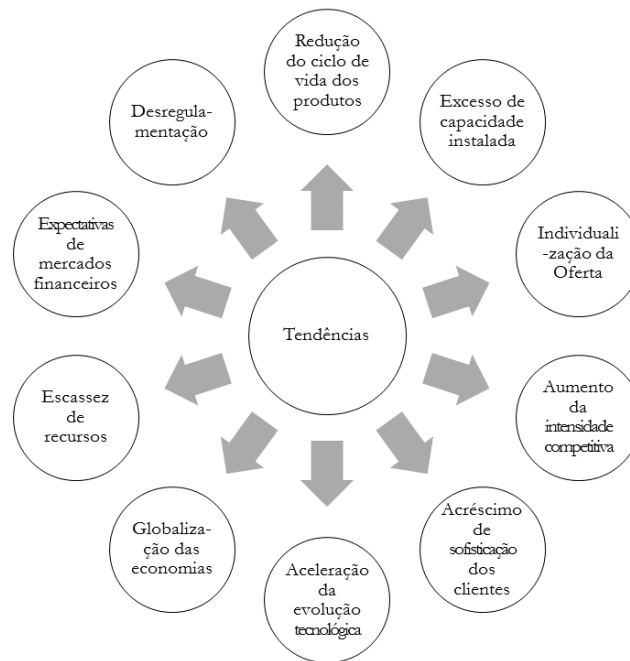
permitem à empresa entrar em novos mercados (Galindo, Ribero e Mendéz (2012) criando assim valor para os consumidores (Mizik e Jacobson, 2003). Gupta (2008: 178) afirma que «a importância da inovação no desempenho económico dos países industrializados têm vindo a ser incentivada pela intensa concorrência mundial que se verifica à medida que o mundo se torna mais aberto, plano e global».

Se não existir uma cultura que promove a inovação e a criatividade, a empresa poderá ter um grave problema, uma vez que a inovação contribui para o sucesso competitivo da empresa podendo mesmo perder clientes, reduzir a rentabilidade, ou abandonar o negócio. (Bessant e Tidd, 2007; Freire, 2000).

Por outro lado, empresas que inovam poderão influenciar um mercado dominado pela concorrência e desfrutar de vantagens e lucros anormais devido à falta de respostas por parte dos seus concorrentes (Ireland, Hitt e Sirmon, 2003) podendo mesmo ter o poder de redefinir toda uma indústria (Davila, Epstein e Shelton, 2006). A inovação extremamente importante que não só ajuda a empresa a comercializar novos produtos mas também tem o poder de criar novas oportunidades e novos mercados (Gupta, 2008).

Atualmente a importância de inovar tem vindo a receber especial atenção em diversos fatores devido às seguintes tendências:

Figura 2.5. Importância da inovação



Fonte: Adaptado de Freire (2000: 20)

Recorrendo a Freire (2000: 20) desenvolveremos os pontos acima demonstrados na Figura 2.5.:

Redução do ciclo de vida dos produtos: devido à competitividade existente no mercado, as empresas lançam atualizações ou novos produtos num espaço mais reduzido.

Excesso de capacidade instalada: devido a uma quebra nas vendas, empresas poderão criar processos inovadores de modo a responderem com maior flexibilidade e rapidez a novas oportunidades.

Individualização da oferta: através de ofertas específicas para satisfazer diferentes tipos de clientes.

Aumento da intensidade competitiva: quando empresas concorrentes estão atentas de modo a lançarem novos produtos quando a outra empresa concorrente lança novos produtos para o mercado.

Acréscimo de sofisticação dos clientes: através de incremento de novas características de produtos que a empresa oferece aos seus clientes.

Aceleração da evolução tecnológica: empresas poderão necessitar de parcerias para responder a determinada necessidade.

Globalização das economias: vivemos cada vez mais num mundo global. As empresas deverão tirar partido desta crescente integração económica.

Escassez de recursos: matérias-primas poderão ser escassas num futuro próximo levando as empresas a apostar em outros produtos para substituírem o produto que escasseia.

Expectativas dos mercados financeiros: investidores tendem a investir o seu capital em empresas inovadoras em detrimento de investir em empresas que não inovam.

Desregulamentação: Um mercado desregulamentado poderá oferecer condições para empresas inovarem nos seus produtos e/ou serviços.

2.9.3. Fontes de inovação

Drucker é dos autores mais conceituados na área da gestão e tem um papel fundamental no desenvolvimento do conceito e estudo da inovação empresarial.

Drucker (1987) destaca sete fontes de oportunidades para a inovação. As primeiras quatro fontes têm lugar no interior do empreendimento. O segundo grupo de três fontes implica, segundo o mesmo autor, mudanças exteriores à empresa ou à indústria.

Inesperado: que segundo Drucker (1987:49) é a área que apresenta a «maior riqueza de oportunidades para a inovação bem-sucedida».

Incongruência: uma discrepância ou dissonância entre algo que é ou deveria ser. Ou segundo Drucker (1987:69), «entre o que uma coisa na realidade é e aquilo que toda a gente julga que ela é». Incongruência é, segundo o autor, um sintoma de mudança. Esta mudança pode já ter acontecido ou que ainda poderá acontecer.

Inovação baseada em necessidades operativas: citando o provérbio «a necessidade é a mãe da invenção», Drucker (1987:81) refere a necessidade operativa não é uma «necessidade vaga ou geral, mas muito concreta».

Mudanças das estruturas industriais e de mercado: ao contrário do que muitos poderão pensar, a estruturas industriais ou de mercado são instáveis. Para Drucker (1987:89) «quando isto acontece, todos os membros da indústria têm de agir. Continuar a fazer o negócio como antes é quase garantia certa do desastre, e poderá muito bem condenar uma empresa ao desaparecimento».

Fatores demográficos: é um fator externo à empresa. Drucker (1987:101) destaca as «mudanças na população, no seu tamanho, na sua estrutura, composição, emprego nível educacional e rendimentos». A demografia, segundo o mesmo autor, é extremamente importante para saber o que será comprado, por quem é que será comprado e em que quantidades serão compradas.

Mudanças de percepção, atitude e significado: para Drucker (1987:112), «quando a percepção geral se altera [...] surgem grandes oportunidades para inovação».

Novos conhecimentos, tanto científicos como não científicos: segundo Drucker (1987:120) este tipo de inovação é a «vedeta da atividade empresarial» e também a que mais tempo demora a chegar ao mercado.

2.9.4. Tipos de inovação

Autores conceituados como Davila, Epstein e Shelton (2006:57) dizem-nos que «nem todas as inovações são criadas da mesma forma».

Como poderemos observar na Figura 2.6. para estes autores existem três tipos de inovação e cada uma delas representa diferentes riscos para quem inova:

Figura 2.6. Tipos de inovação

	Nova	Semi-Radical	Radical
Tecnologia	Semelhante à Existente	Incremental	Semi-Radical
		Semelhante à Existente	Nova

Fonte: Davila et all (2006)

Inovação incremental: predominante na maioria das empresas. Este tipo de inovação é uma forma de “espremer” ao máximo o tanto quanto possível os produtos ou serviços existentes, sem fazer mudanças significativas ou grandes investimentos por parte da empresa.

Inovação semi-radical: envolve uma mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia da empresa. Mas não em ambas.

Inovação radical: A inovação radical é uma mudança significativa que afeta simultaneamente o modelo de negócio e de tecnologia de uma empresa. Este tipo de inovação traz mudanças fundamentais para ambiente competitivo em uma indústria.

Davila et all (2006:57) referem que a inovação incremental «leva a melhorias moderadas nos produtos e processos de negócios em vigor». Por outro lado, e no extremo oposto, a inovação radical é «um conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecidos de maneiras inteiramente novas». Já Tidd, Bessant e Pavitt (2005:30) referem que existem quatro tipos de inovação. Ou como eles apelidam os “4 Ps” da inovação:

Inovação de produto: mudança nas coisas (produtos e/ou serviços) que a empresa oferece.

Inovação de processo: forma que os produtos e/ou serviços são criados e/ou entregues.

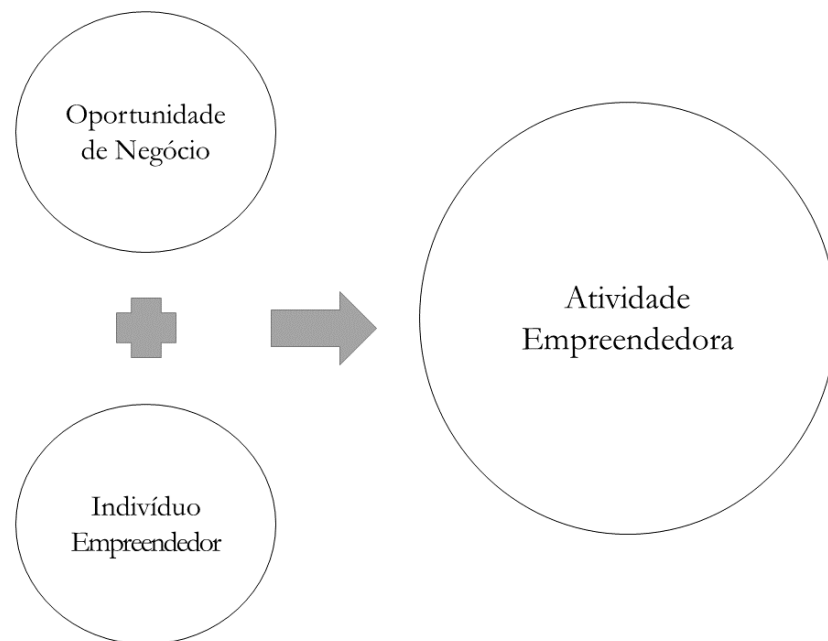
Inovação de posição: mudança nas circunstâncias em que os produtos e/ou serviços são introduzidos no mercado.

Inovação de paradigma: mudança de modelos que orientam o que a empresa faz.

2.9.5. Identificar oportunidades de negócio

Os autores English e Moate (2009) dizem-nos que uma oportunidade de negócio é uma é uma ideia com potencial comercial.

Figura 2.7. Oportunidades de negócio



Fonte: Adaptado de Caetano, Santos e Costa (2012:23)

Quanto maior for a ideia do empreendedor em criar determinado negócio com vista à satisfação do cliente, maior será, em teoria, a taxa de sucesso do seu empreendimento. Na mesma linha de pensamento, autores Ferreira, Reis e Serra (2009) referem que as ideias e oportunidades de negócio devem ser avaliadas quanto ao potencial para serem bem-sucedidas.

2.10. Empreendedorismo em Portugal

Será Portugal um país de empreendedores? Esta é uma questão colocada por bastantes investigadores em Portugal (Caetano, Santos e Costa, 2013). Ramos e Nogueira (2013:9) fazem uma pergunta pertinente: «O futuro de Portugal reside no empreendedorismo?» A verdade é que o empreendedorismo desenvolveu-se de uma forma exponencial nos últimos três anos. Não nos podemos esquecer que empresas com um número de empregados inferiores ou igual a 50 empregados constituem 98% do tecido empresarial Português (ibid.: 1).

2.10.1. Números do empreendedorismo em Portugal

Através do GEM, indicador independente em empreendedorismo, poderemos comparar o nosso país com outros países estudados pelo GEM. O GEM foi um projeto iniciado em 1999 em parceria entre a London Business School e o Boston College. O que inicialmente começou com um estudo de 10 países é hoje um estudo com mais de 100 países de todos os quatro cantos do globo.

Este projeto tem um orçamento de cerca de 900 milhões de dólares e o objetivo para o ano de 2013 era de abranger 75% da população mundial e 89% do PIB mundial.

Atualmente, o GEM utiliza uma tipologia sugerida por Porter, Sachs e McArthur (Caetano, Santos e Costa, 2013) onde caracterizam os países de acordo com vários fatores como por exemplo: a economia orientada para diferentes fins como a produção, a eficiência e a inovação. Esta tipologia poderá ser observada no Quadro 2.4.

Quadro 2.4. Tipologia geral de economias utilizadas pelo GEM (2011)

Tipo de economia	Principais características	Países
Economias orientadas por fatores de produção	Ênfase da atividade no sector primário Desenvolvimento económico baseia-se na passagem do trabalho para outros setores Necessidade na base do empreendedorismo	Angola, Arábia Saudita, Bolívia, Cisjordânia e Faixa de Gaza, Egito, Gana, Guatemala, Irão, Jamaica, Paquistão, Uganda, Vanuatu, Zâmbia
Economias orientadas para a eficiência	Setor secundário bastante desenvolvido Novos mercados emergentes Empreendedorismo baseia-se na movimentação de capitais proveniente do	África do Sul, Argentina, Bósnia e Herzegovina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Costa Rica, Croácia, Equador, Formosa, Hungria, Letónia, Macedónia, Malásia,

	setor secundário	México, Montenegro, Peru, Roménia, Rússia, Trindade e Tobago, Tunísia, Turquia, Uruguai
Economias orientadas para a inovação	Ênfase económica no setor dos serviços Projetos de I&D na base do desenvolvimento económico Oportunidades na base da atividade empreendedora	Alemanha, Austrália, Bélgica, Dinamarca, Eslovénia, Espanha, EUA, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Noruega, Portugal, República da Coreia, Reino Unido, Suécia, Suíça

Fonte: Caetano, Santos e Costa (2013: 107)

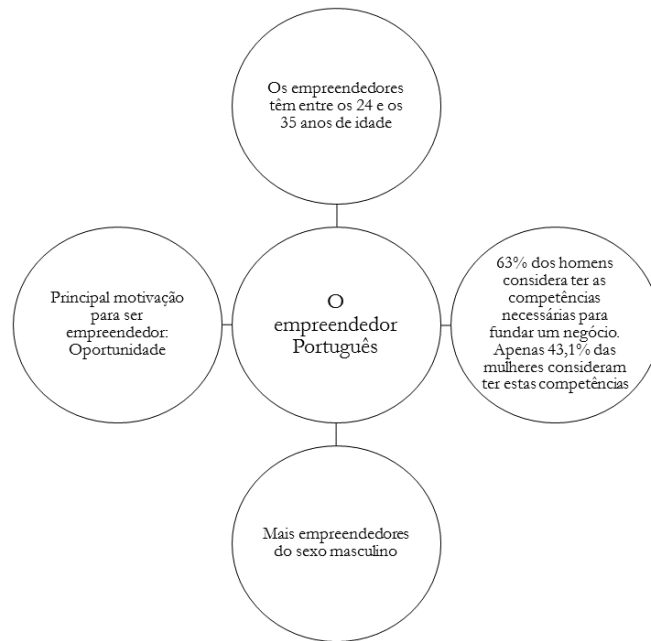
Como poderemos confirmar recorrendo ao quadro acima descrito, economias orientadas para a inovação, permitem que exista um aumento da atividade empreendedora que procura responder a oportunidades e satisfazer necessidades de populações exigentes (Caetano, Santos e Costa, 2013).

Portugal participa neste estudo desde 2001 e tem o apoio do IAPMEI, da Fundação Luso-Americana Para o Desenvolvimento e pela SPI Ventures. Nos últimos anos, esta participação tem recebido também o apoio do ISCTE-UTL.

Segundo o relatório GEM Portugal 2012, o último relatório disponível para o nosso país, refere que Portugal:

[a]presenta a atividade empreendedora em Portugal não sofreu alterações significativas ao nível dos seus índices mais relevantes, monitorizados pelo estudo GEM, o que significa que, mesmo com o agravar da situação económica, financeira e social do País, a iniciativa empreendedora não diminuiu.

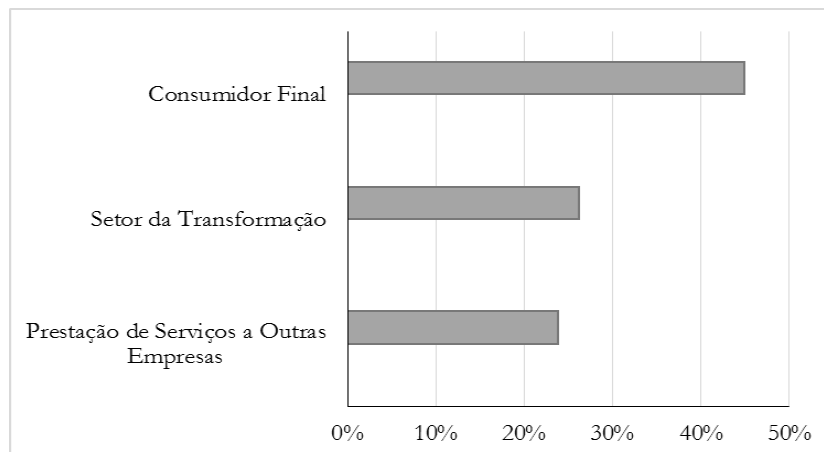
Figura 8.2. O empreendedor Português com base no relatório GEM



Fonte: Adaptado de Caetano, Santos e Costa (2013)

Segundo este mesmo estudo, a faixa etária dos Portugueses entre 25 aos 34 anos, é a faixa que reúne mais empreendedores no nosso país. A taxa TEA nessa categoria é de 10,6%. 44,9% dos empreendedores em Portugal estão incluídos no setor que inclui os negócios direcionados para o consumidor final. 26,2% no setor da transformação e em 23,8% na prestação de serviços a outras empresas.

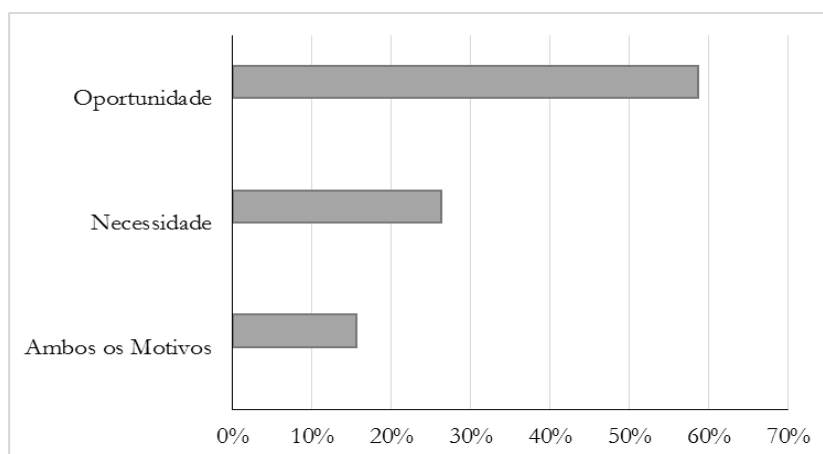
Gráfico 2.2. Orientação dos empreendedores segundo a indústria



Fonte: Adaptado de GEM (2012)

Mas porque criam os Portugueses o seu negócio? Como poderemos observar no Gráfico 2.3. 58,3% dos empreendedores Portugueses na fase *early-stage* criam negócios ligados a uma oportunidade detetada. 26,2% são motivados por necessidade, enquanto 15,6% dizem que criaram o seu negócio com base na mistura de ambos os motivos.

Gráfico 2.3. Porque criam os Portugueses o seu negócio?



Fonte: Adaptado de GEM (2012)

Quando se fala de sexo no empreendedorismo, o relatório da GEM refere que o número de empreendedores «*early-stage* do sexo masculino corresponde a 9,2% da população adulta masculina e o número de empreendedores *early-stage* do sexo feminino a 6,1% da população adulta feminina».

O rácio entre o sexo masculino e feminino tem vindo a decrescer ao longo dos anos e tem vindo a progredir para a paridade.

2.10.2. Empreendedorismo no ensino superior em Portugal

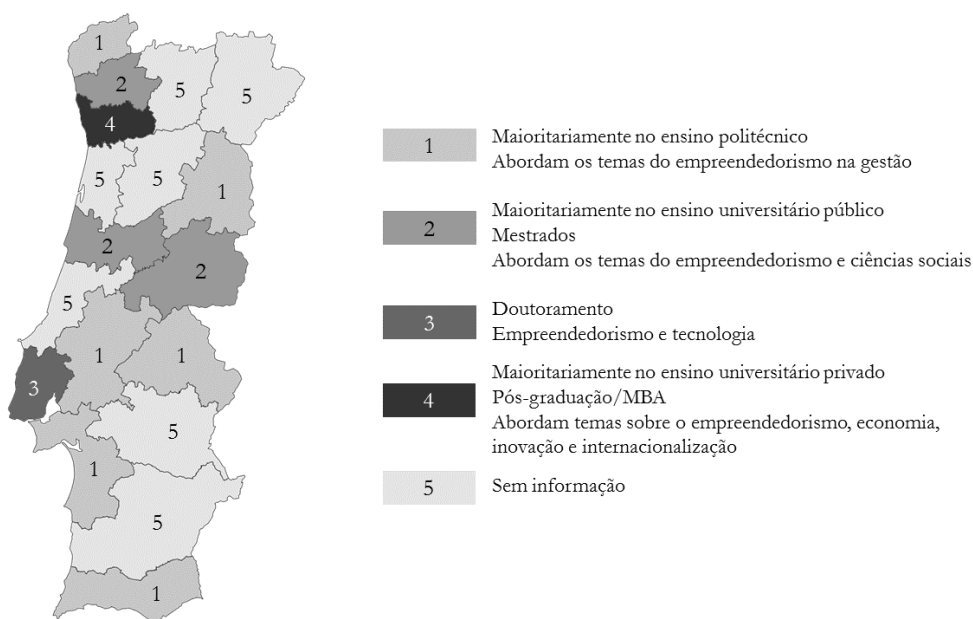
Tal como em outros temas e correntes mundiais, a disseminação das ideias é feita nas escolhas e nas universidades de cada país.

Para Caetano, Santos e Costa (2013:117) «é importante que os alunos universitários perspetivem o empreendedorismo como uma alternativa de percurso profissional, transitória ou não».

Para o desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal, temos vindo à implementação de unidades curriculares e de cursos ligados ao empreendedorismo no ensino superior.

Foram identificados em Portugal 338 unidades curriculares de empreendedorismo em cursos superiores em Portugal. Segundo estes mesmos autores, «o maior número destas encontram-se no ensino universitário público politécnico». Quanto a cursos, existem atualmente cerca de 27 cursos de formação especializados em empreendedorismo (ibid.: 1).

Figura 2.9. Ensino do empreendedorismo em Portugal



Fonte: Adaptado de Caetano, Santos e Costa (2013)

Como podemos identificar na Figura 2.9., a formação oferecida em empreendedorismo é maioritariamente mestrados, um doutoramento e quatro pós-graduações. Através deste mapa podemos afirmar que o ensino do empreendedorismo apresenta contrastes quando comparamos a oferta entre os vários distritos.

Lisboa destaca-se dos demais distritos por ser o único distrito onde é oferecido um doutoramento na área do empreendedorismo.

3. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

3.1. Introdução

A revisão da literatura permitiu-nos reter e compreender conceitos-chave que nos permitem aprofundar os nossos conhecimentos sobre a temática do empreendedorismo e características-chave no perfil do empreendedor.

Sousa e Baptista (2011:3) referem que uma investigação trata-se «de um processo de estruturação do conhecimento, tendo como objetivos fundamentais conceber novo conhecimento ou validar algum conhecimento preexistente, ou seja, testar alguma teoria para verificar a sua veracidade».

Neste capítulo identificaremos todas as linhas orientadoras do estudo empírico elaborado para a elaboração desta dissertação.

3.2. Escolha do Tema de Investigação

O tema de investigação deverá ser selecionado segundo os interesses de quem está a fazer a investigação e com a sua experiência de vida (Sousa e Baptista, 2013).

Segundo os mesmos autores, na escolha do tema de investigação deveremos ter os «seguintes critérios para a definição do objeto de estudo» (ibid.: 1):

Critério da familiaridade do objeto de estudo: ou seja, perceber se este tema desenvolve-se através da experiência do investigador.

Critério de afetividade: Ou seja, deveremos ter em conta em conta a motivação do investigador antes, durante e após a investigação.

Critério de recursos: Se o investigador tem facilidade na recolha e captura dos meios necessários para a investigação.

Tendo como base o mestrado escolhido, a escolha deste tema refere-se a um tema pertinente e de interesse para o mestrando onde existe o grau de familiaridade, afetividade e os recursos necessários para a investigação.

3.3. Questões de Investigação

As questões de investigação são um dos pontos de partida e um passo fundamental no processo de investigação (Lewis e Munn, 2004).

Desta forma, foram elaboradas as seguintes questões de investigação para podermos investigar e elaborar esta dissertação:

Q1: Qual é a visão e a estratégia da Câmara Municipal de Lisboa para o empreendedorismo na cidade de Lisboa?

Q2: Qual é o papel da Câmara Municipal na promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa?

Q3: Quais são os apoios financeiros e não financeiros que a Câmara Municipal Lisboa oferece aos jovens empreendedores?

Q4: Qual é o reconhecimento internacional do esforço da cidade para fomentar o empreendedorismo em Portugal?

Autores como Souza e Souza (2011), as questões de investigação são fundamentais para a análise da informação. Recorrendo a estas questões, o investigador terá um apoio investigatório para que não se perca com informações desnecessárias para a sua investigação.

3.4. Metodologia

Para Hübner (1998), o método é uma secção fundamental em qualquer projeto de pesquisa ou de teses em geral.

O mesmo autor, Hübner (1998:41) refere mesmo que «seja um trabalho de natureza teórica, [...] seja de natureza científica, todo o projeto deve esclarecer o “caminho que se faz” para poder chegar a conclusões».

O estudo de caso, a estratégia escolhida para esta investigação, é uma estratégia de investigação ou de pesquisa, que tem vindo a ser utilizada ao longo dos últimos anos. Para definirmos esta estratégia de investigação, recorremos a Yin (2001:32):

[u]ma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos [...] [e] representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-específicos.

Segundo (Yin, 2001:20), um estudo de caso «não precisa de conter uma interpretação completa ou acurada; em vez disso, o seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate entre os estudantes». Esta estratégia de pesquisa permite «uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real» (ibid.: 1).

Dentro das estratégias de pesquisa existente, o mesmo autor identifica cinco estratégias de pesquisa. Vejamos o Quadro 3.1.:

Quadro 3.1. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Existe controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Yin (2001:81) destaca algumas características e habilidades fundamentais para que a pesquisa tenha o sucesso pretendido:

- Uma pessoa deve ser capaz de fazer boas perguntas – e interpretar as respostas.
- Uma pessoa deve ser boa ouvinte e não ser enganada pelas suas próprias ideologias e preconceitos.
- Uma pessoa deve ser capaz de ser adaptável e flexível, de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades, não ameaças.
- Uma pessoa deve ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas, mesmo que seja uma orientação teórica ou política, ou que seja de um modo exploratório. Essa noção tem como foco os eventos e as informações relevantes que devem ser buscadas a proporções administráveis.
- Uma pessoa deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria. Assim, uma pessoa deve ser sensível e estar atenta a provas contraditórias.

No estudo de caso existem algumas particularidades que distinguem vários tipos de estudo de caso. Estas particularidades poderão ser verificadas no quadro 3.2. em baixo apresentado:

Quadro 3.2. Tipos de estudo de caso

	Únicos	Múltiplos
Exploratórios	Exploratórios únicos	Exploratórios múltiplos
Descritivos	Descritivos únicos	Descritivos múltiplos
Explanatórios	Explanatórios únicos	Explanatórios múltiplos

Fonte: Adaptado de Yin (2001:61)

Apesar do desprezo apresentado por muitos investigadores, Yin (2001:28) «[que o estudo de caso] como esforço de pesquisa, os estudos de caso vêm sendo encarados como uma forma menos desejável de investigação do que experimentos ou levantamentos. Mas qual a razão desse desprezo?»

1. Em primeiro lugar, e segundo alguns autores, existe alguma preocupação devido à falta de rigor da pesquisa de estudo de caso.
2. Para o mesmo autor, Yin (2001:29) «existe a possibilidade de que as pessoas tenham confundido o ensino do estudo de caso com a pesquisa do estudo de caso».
3. Por muito, e não menos importante, é que os estudos de caso demoram bastante tempo a serem feitos.

Nesta dissertação, recorreremos ao tipo de estudo de caso “estudos descritivos” únicos uma vez que este tipo de estudo expõe uma descrição completa de um fenómeno inserido no seu contexto (Yin, 2001).

3.5. Tipo de Conhecimento

A palavra conhecimento tem origem na palavra latina *cognitio*, ou seja, aprender (Sousa e Baptista, 2011). Segundo estes autores, encontramos quatro tipos de conhecimento que se encontram na atual literatura sobre este tema:

3.5.1. Conhecimento empírico

Muitas vezes também referido como senso comum, este tipo de conhecimento provem da experiência, das observações ou de experiências transmitidas no dia-a-dia pelos intervenientes.

Este tipo de conhecimento, segundo Sousa e Baptista (2011:6), caracteriza-se pela «falta de rigor, método e sistematização, não possuindo regras de validação ou de aferição. Como tal, não é científico».

3.5.2. Conhecimento científico

Este conhecimento tem origem em estudos e em investigações. Este tipo de conhecimento constata os acontecimentos e descreve-os de modo a identificar as suas causas, leis e influências (Sousa e Baptista, 2011).

3.5.3. Conhecimento filosófico

Este tipo de conhecimento resulta da reflexão e da questionação da realidade. Ao contrário do conhecimento científico, o conhecimento filosófico procura apenas reflexões filosóficas de modo a obter reflexões sobre fenómenos abstratos do universo (Sousa e Baptista, 2011).

3.5.4. Conhecimento teológico

Este tipo de conhecimento tem como base o divino e a fé humana. Não se consegue provar e serve muitas vezes para responder a questões onde não se obteve resposta nos tipos de conhecimentos anteriores (Sousa e Baptista, 2011).

Depois de identificarmos os tipos de conhecimento existentes e descrevermos cada um deles, podemos afirmar que para a elaboração desta dissertação recorreremos a dois tipos de conhecimento:

Em primeiro lugar, tal como já podemos constatar durante a revisão da literatura, parte desta dissertação assenta no conhecimento científico onde foram utilizadas fontes científicas.

Em segundo lugar, e até porque não existe os dados científicos necessários para a elaboração desta dissertação, recorreremos ao conhecimento empírico onde os dados recolhidos provêm de observações ou de racionalizações transmitidas pessoalmente ou socialmente.

3.6. Métodos de Investigação

Tal como noutras definições na área das ciências sociais, existe um grande número de definições de métodos (Sousa e Baptista, 2011). Por este motivo, recorreremos a uma definição de Grawitz, prestigiada autora na área das ciências sociais. Segundo Sousa e Baptista (2011:53) e citando Grawitz, o métodos consiste em:

[u]m conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar técnicas.

É de consenso geral que existem diferentes tipos de métodos de investigação. O método de investigação quantitativa, o método de investigação qualitativa e método misto. Mas qual a diferença entre a investigação quantitativa e a investigação qualitativa? Olhemos para o Quadro 3.3.

Quadro 3.3. Diferenças entre os estados em que se inserem a investigação quantitativa e qualitativa

Princípio	Questão	Estudo quantitativo	Estudo qualitativo
Ontológico	Qual a natureza da realidade?	Realidade objetiva e singular. Independente do investigador. Independente de juízos de valor.	Realidade subjetiva e múltipla. Investigador interage como objeto de investigação. Dependente de

			interpretações de juízos de valor.
Epistemológico	Qual a relação investigador-objeto?	Investigador é independente do objeto.	Investigador interage como o objeto.
Retórico	Qual a linguagem utilizada?	Formal Baseada em definições. Impessoal. Uso terminologia definida: técnica, relação, comparação.	Informal. Primeira pessoa/pessoal. Uso de vocabulário qualitativo: compreender, descobrir, significado, evolução, contexto.
Metodológico	Qual o processo de investigação?	Processo dedutivo. Causa-efeito. Descontextualizado. Generalizável. Preciso e fiável através de validação científica.	Processo indutivo. Multifacetado. Desenho emergente e que se altera ao longo da investigação. As teorias pretendem levar à compreensão. Preciso e fiável através da verificação.

Fonte: Adaptado de Creswell (1994)

Para a elaboração desta dissertação, o método a utilizar será o de **Investigação Qualitativa**. Mas qual a razão pela escolha pela investigação qualitativa?

A investigação qualitativa tem como objetivo a compreensão dos problemas não havendo, ou não dando importância, à dimensão da amostra nem se dá importância à validade e fiabilidade

dos instrumentos tal como acontece com a investigação quantitativa (Sousa e Baptista, 2011). Neste tipo de estudo, tal como acontece ao longo da investigação, o investigador é indutivo e descritivo e vai desenvolvendo conceitos a partir de padrões encontrados (ibid.: 1). Recorrendo aos mesmos autores, podemos caracterizar este tipo de investigação da seguinte forma:

- Maior interesse no processo de investigação e não apenas nos resultados;
- O investigador tem um papel importante na recolha de dados sendo que a qualidade dos mesmos depende da sua sensibilidade e da integridade do conhecimento;
- Este tipo de investigação é indutiva e holística;
- O investigador tenta compreender os intervenientes da investigação pois o significado tem uma grande importância;
- O plano de investigação é flexível uma vez que existe um sistema dinâmico nesta investigação;
- Os procedimentos utilizados são interpretativos;
- A investigação qualitativa é descritiva pois é uma investigação onde os dados recolhidos provêm de documentos, entrevistas e da observação.

3.7. Recolha de Dados

Após a escolha da metodologia a adotar, é obrigatório escolher como é que vamos recolher a informação.

Segundo vários investigadores, existem dois tipos de fontes de pesquisa: as fontes primárias e fontes secundárias. No caso da elaboração desta dissertação, utilizaremos os dois tipos de fontes de pesquisa.

3.7.1. Dados primários e secundários

Os dados primários são dados recolhidos de entrevistas e em estudos baseados na observação.

Já os dados secundários provêm de análises documentais. Ou seja, a informação é recolhida junto de livros, dicionários, jornais, revistas, internet, etc (Sousa e Baptista, 2013).

3.7.2. Fontes de evidências

Para Yin (2011), existe seis fontes de evidências que poderão ser utilizados num estudo de caso. Tal como em outros conceitos, cada uma das fontes de evidência apresenta pontos fortes e pontos fracos (Quadro 3.4.):

Quadro 3.4. Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	Estável – pode ser revisada inúmeras vezes Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muito ambientes distintos	Capacidade de recuperação – pode ser baixa Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa Relato de visões tendenciosas – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor Acesso – pode ser deliberadamente negado
Registos em arquivos	[os mesmos mencionados para a documentação] Precisos e quantitativos	[Os mesmos mencionados para a documentação] Acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do	Visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas

	<p>estudo de caso</p> <p>Perceções – fornecem inferências causais percebidas</p>	<p>Respostas tendenciosas</p> <p>Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado</p> <p>Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</p>
Observação direta	<p>Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real</p> <p>Contextuais – tratam do contexto do evento</p>	<p>Consumem muito tempo</p> <p>Seletividade – salvo ampla cobertura</p> <p>Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado</p> <p>Custo – horas necessárias pelos observadores humanos</p>
Observação participante	<p>[Os mesmo mencionados para a observação direta]</p> <p>Perceção em relação a comportamentos e razões interpessoais</p>	<p>[Os mesmo mencionados para a observação direta]</p> <p>Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador</p>
Artefactos físicos	<p>Capacidade de percepção em relação a aspetos culturais</p> <p>Capacidade de percepção em relações a operações técnicas</p>	<p>Seletividade</p> <p>Disponibilidade</p>

Fonte: Adaptado de Yin (2001:108)

Com base em Yin (2011), recorreremos a três tipos de evidências para a elaboração desta dissertação:

Em primeiro lugar, recorreremos a **Documentação** existente sobre o tema, bem como recorrendo a registos em arquivos. Outra das evidências que será utilizada é o recurso a **Entrevistas** de modo a que possamos ter um enfoque geral sobre o tema deste estudo de caso. Por fim, recorreremos também à **Observação Direta** para que tenhamos evidências em tempo real que nos ajudem a elaborar esta dissertação.

Nos próximos pontos caracterizaremos em detalhe cada um dos tipos de evidência existentes na literatura atual.

3.7.2.1. Observação

A observação é uma forma de recolha de dados que segundo Sousa e Baptista (2013:88) «baseia-se na presença do investigador no local da recolha desses mesmo e pode usar métodos categoriais, descritivos ou narrativos».

Nesta observação, recorreremos a um tipo de **observação não participante**, isto é, o investigador observa o fenómeno do “lado de fora”.

3.7.2.2. Entrevista

Sousa e Baptista (2013:79) referem que a entrevista «é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas que são cuidadosamente selecionadas e cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos de recolha de informações».

Para a elaboração desta dissertação entrevistaremos o responsável pelo departamento na CML responsável pelas áreas de empreendedorismo e inovação de modo a recolher informações relevantes para o processo de investigação. Para a elaboração desta entrevista, recorreremos a uma entrevista **semi-estruturada** onde será criado um guião com um conjunto de tópicos ou questões para abordar. Porquê a escolha de uma entrevista semi-estruturada em detrimento da entrevista estruturada? A escolha deste tipo entrevista dá liberdade ao entrevistado de falar dos

assuntos que queremos falar sem fugir ao tema (Sousa e Baptista, 2011). Com este tipo de entrevista poderemos obter alguma informação extra que não conseguiríamos obter numa entrevista estruturada devido a essa mesma liberdade durante a entrevista.

3.7.2.3. Análise Documental

Por fim, e não menos importante, a outra forma de observação utilizada será o recurso a uma **análise documental**, ou seja, na recolha de dados através de documentos onde grande parte das vezes são as únicas fontes que registam factos sobre este tema ou sobre problema (Sousa e Baptista, 2013). Podemos referir alguns exemplos do que será consultado. Por exemplo, relatórios económicos de diversas fontes. Relatórios do Instituto Nacional de Estatística ou relatórios da própria CML.

3.8. Análise, Interpretação e Tratamento dos Dados

Após recolha de dados, teremos necessariamente de fazer o tratamento dos mesmos.

No caso de uma pesquisa qualitativa, como é o caso desta pesquisa, o processo poderá ser um processo demorado. Afonso (2005:111) refere que:

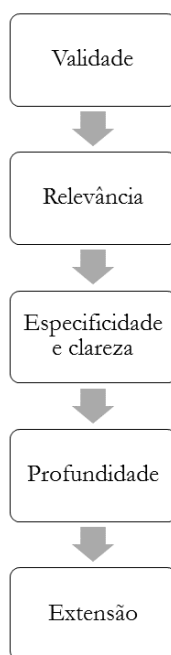
[a] recolha de dados consiste apenas a fase inicial do trabalho empírico. A efetiva concretização da finalidade da pesquisa (a produção de conhecimento científico) decorre com a organização e o tratamento destes dados, tarefas mais exigentes e complexas que a recolha de informação

Sousa e Baptista (2011:110) referem que «investigar não é fazer com que os dados recolhidos vão ao encontro das expectativas iniciais do investigador, mas sim, relatar os dados resultantes da investigação».

Durante a recolha de dados são recolhidas enormes quantidades de informação, cabendo ao investigador selecionar a informação que é mais importante para a investigação (ibid.: 1). Todo

o material adquirido durante o estudo, sejam eles, notas, dados provenientes de entrevistas, é considerado uma fonte de dados sob a qual será contruída para análise (ibid.: 1).

Figura 3.1. Fases de verificação dos requisitos dos dados recolhidos



Fonte: Adaptado de Sousa e Baptista (2011)

Nesta fase, faremos a comparação dos dados, escolheremos os dados importantes conforme a importância face aos objetivos propostos.

Após a recolha dos dados, existirão diversas atividades com o objetivo de filtrar a informação recolhida de modo a relatarmos os resultados da investigação. Independentemente da abordagem escolhida, a análise dos dados é das etapas fundamentais no processo de investigação (Sousa e Baptista, 2011).

Após dos mesmos recorreremos à sua organização que segundo os mesmos autores «corresponde a uma fase determinante da análise».

- Permite uma representação dos dados;
- Ajuda a planificar outras análises;
- Permite comparar vários dados;
- Permite a utilização dos mesmos no relatório final.

Para Sousa e Baptista (2011:114) «decorrente da análise quantitativa, devemos selecionar o tipo de análise em função dos objetivos e do instrumento de recolha de dados que foi utilizado».

Mas como será feita essa análise? Através uma análise crítica externa, ou seja, através da pesquisa para saber se a fonte é fidedigna e de uma análise crítica interna, que é das mais utilizadas em projetos de investigação (ibid.: 1). Neste caso, serão colocadas questões que visam uma análise rigorosa de análise da fonte de informação.

4. PARTE PRÁTICA

Neste capítulo apresentaremos o resultado da investigação efetuada com o objetivo de responder às perguntas de investigação identificadas anteriormente.

4.1. Enquadramento Histórico

Lisboa é atualmente a capital de Portugal e a cidade mais populosa do país com mais de 500 mil habitantes.

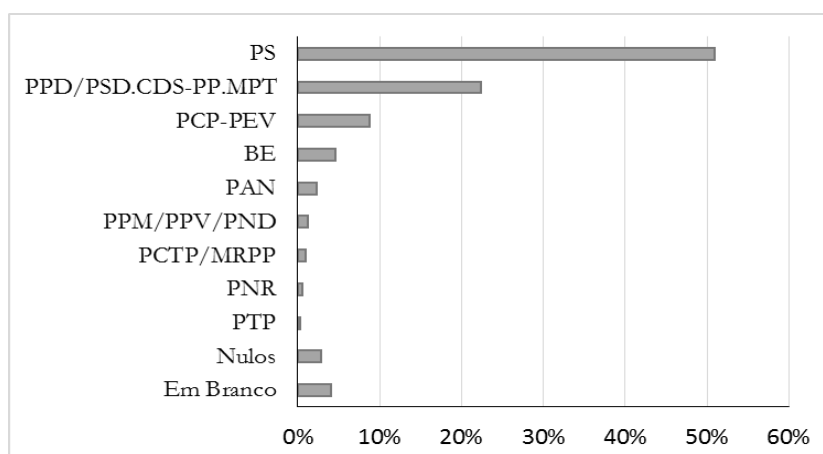
Segundo reza a lenda, Lisboa foi fundada por Ulisses que lhe deu o nome de Odisseia. Mais tarde este nome foi alterado para Olissipo, que deriva das palavras fenícias “Allis Ubbo”, e que podem ser traduzidas para "porto encantador".

Deste a antiguidade que Lisboa sempre tem estado ligada ao empreendedorismo. Deste as trocas comerciais entre povos antigos às descobertas no século XV, Lisboa tornou-se um importante centro de trocas e de comércio de joias e especiarias.

4.2. Atualidade Política em Lisboa

Lisboa é hoje em dia governada por António Costa, jurista e Presidente da Câmara Municipal de Lisboa. Costa foi eleito pelo Partido Socialista nas Autárquicas de 2013 e está atualmente no seu segundo mandato político.

Gráfico 4.1. Resultados autárquicas 2013



Fonte: Ministério da Administração Interna (2014)

Face aos resultados de 2014, o Partido Socialista elegeu 11 vereadores para a CML, a coligação Sentir Lisboa (PSD/CDS/MTP) 4 vereadores e a coligação CDU (PCP/PEV), dois vereadores. Os nomes dos vereadores poderão ser encontrados no Quadro 4.1.

Quadro 4.1. Executivo Câmara Municipal de Lisboa

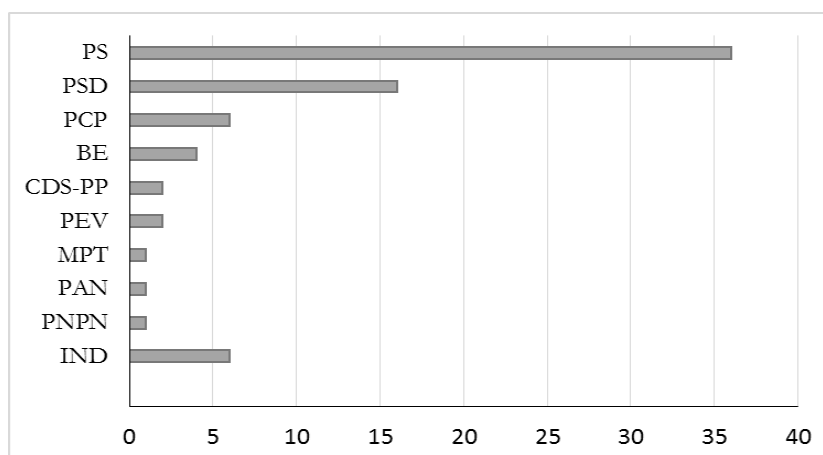
Executivo	Partido	Pelouro
António Costa	Juntos Fazemos Lisboa	
Fernando Medina	Juntos Fazemos Lisboa	Finanças/Recursos/ Humanos/Turismo
Paula Marques	Juntos Fazemos Lisboa	Habituação/Desenvolvimento Local
Manuel Salgado	Juntos Fazemos Lisboa	Planeamento/Urbanismo/ Reabilitação Urbana
José Sá Fernandes	Juntos Fazemos Lisboa	Estrutura Verde/Energia
Catarina Vaz Pinto	Juntos Fazemos Lisboa	Cultura
Duarte Cordeiro	Juntos Fazemos Lisboa	Higiene Urbana/Estruturas de Proximidade
João Afonso	Juntos Fazemos Lisboa	Direitos Sociais
Graça Fonseca	Juntos Fazemos Lisboa	Economia/Educação/Inovação
Jorge Máximo	Juntos Fazemos Lisboa	Desporto/Obras/Sistema de Informação

Carlos Manuel Castro	Juntos Fazemos Lisboa	Relações Internacionais/ Relação com o Município/ Segurança/Proteção Civil
Fernando Seara	Sentir Lisboa	
Teresa Leal Coelho	Sentir Lisboa	
António Prôa	Sentir Lisboa	
João Gonçalves Pereira	Sentir Lisboa (CDS-PP)	
João Ferreira	CDU	
Carlos Moura	CDU	

Fonte: Câmara Municipal de Lisboa (2014)

Como poderemos observar no Gráfico 4.2., a Assembleia Municipal de Lisboa é constituída por 51 membros eleitos diretamente através das eleições para a AML e pelos Presidentes das 24 juntas de freguesia de Lisboa. A AML tem à data da elaboração desta dissertação total de 75 membros, também apelidados de deputados municipais.

Gráfico 4.2. Deputados na AML



Fonte: Assembleia Municipal de Lisboa (2014)

A nível de comissões criadas para mandato 2013-2017, existem neste momento 8 comissões cuja designação e a área de ação são as seguintes:

Comissão Permanente - Comissão de Finanças, Património e Recursos Humanos, com 19 membros (Finanças, Património, Recursos Humanos).

Comissão Permanente - Comissão de Economia, Turismo, Inovação e Internacionalização com 15 membros (Economia, Turismo, Empreendedorismo, Inovação, Modernização Administrativa e Relações Externas).

Comissão Permanente – Comissão de Ordenamento do Território, Urbanismo, Reabilitação Urbana, Habitação e Desenvolvimento Local com 23 membros (Urbanismo, Reabilitação Urbana, Espaço Público, Planeamento Estratégico, Acompanhamento do Plano Diretor Municipal, Habitação, Desenvolvimento Local e Bairros Municipais).

Comissão Permanente – Comissão de Ambiente e Qualidade de Vida com 21 membros (Ambiente, Estrutura Verde, Energia, Qualidade de Vida, Serviços Urbanos e Casa dos Animais).

Comissão Permanente – Comissão de Descentralização e Obras Municipais com 15 membros (Acompanhamento da Reforma Administrativa, Descentralização para as Freguesias, Unidades de Intervenção Territorial e Obras Municipais).

Comissão Permanente – Comissão de Direitos Sociais e Cidadania com 23 membros (Intervenção Social, Saúde, Promoção da Igualdade de Direitos e Oportunidades e Relações com os munícipes).

Comissão Permanente – Comissão de Cultura, Educação, Juventude e Desporto com 19 membros (Cultura, Interculturalidade, Educação, Juventude e Desporto).

Comissão Permanente – Mobilidade e Segurança com 19 membros (Mobilidade e Transportes, Acessibilidade Pedonal, Segurança e Proteção Civil).

4.3. Lisboa Em Números

Tal como referimos anteriormente, Lisboa é a capital de Portugal. Na Figura 4.1 podemos identificar a sua localização em Portugal continental.

Figura 4.1. Retrato de Lisboa



Fonte: Pordata (2013:3)

Após a reforma administrativa concluída em 2014 (Lei 56/2012 de 8 de novembro), Lisboa diminuiu significativamente o seu número de freguesias. As antigas 53 freguesias passaram para as atuais 24 freguesias. As freguesias poderão ser observadas na Figura 4.2.

Figura 4.2. Freguesias de Lisboa



Fonte: Google e CML (2014)

Recorrendo a dados do Instituto Nacional de Estatística, podemos observar que Lisboa conta com uma população de 511 667 habitantes dentro da sua área administrativa.

Se alargarmos estes dados para a região metropolitana de Lisboa, ou também muitas vezes apelidada de Grande Lisboa, esse número aumenta para 2 807 525 milhões de habitantes. Face a estes dados, possamos afirmar que cerca de 26,7% do total da população Portuguesa vive na região da Grande Lisboa.

Quadro 4.2. População residente (N.º) por Local de residência; Anual - INE, Estimativas Anuais da População Residente

Período de referência dos dados	Local de residência (NUTS - 2002)	População residente (N.º) por Local de residência, Anual
		N.º
2013	Portugal	10427301
	Continente	9918548
	Lisboa	511667
	Região Autónoma dos Açores	247440
	Região Autónoma da Madeira	261313

Fonte: INE (2014)

Segundo dados da CML baseado nos censos do INE correspondentes ao ano de 2011, Lisboa é a região mais rica de Portugal, ocupando assim o 1º lugar no ranking das regiões quanto ao PIB nacional.

Relativamente ao movimento pendular, Lisboa tem um saldo positivo de 378 mil pessoas, o que corresponde a 425 mil pessoas que entram na cidade para trabalhar/estudar e cerca de 47 mil saem da cidade para trabalhar e para estudar.

Quadro 4.3. Movimento Pendular

	Nº de pessoas que entram na cidade	Nº de pessoas que saem da cidade	Saldo (Entradas - Saídas)
Lisboa Cidade	425 747	47 521	378 226

Fonte: INE (2014)

Lisboa é o centro económico em Portugal onde mais de 1 430 milhões de pessoas têm o seu emprego e representa 37% do PIB nacional. Segundo a Direção Municipal de Economia e Inovação (2014:7) «manifesta uma produtividade aparente do trabalho 1,3 vezes superior à do resto do país».

Quadro 4.4. Indicadores Económicos

	Lisboa Região Milhões de euros	Lisboa Região / País (%)
PIB	61 226	37,1
VAB	53 566	37,1

Fonte: INE (2012)

Quando falamos em atividade empresarial, Lisboa e a sua região, albergam cerca de 333 mil empresas o que a torna num espaço privilegiado para a abertura de novos negócios e de escolha por parte de empresas estrangeiras quando decidem abrir as suas delegações em Portugal.

Relativamente a Investigação e Desenvolvimento, podemos dizer que Lisboa é a região que mais investe em I&D (Quadro 4.5.) destacando-se das restantes regiões do país ao chegar à marca dos 51% a nível do índice nacional.

Quadro 4.5. Investimento em I&D

	Lisboa Região	Portugal	Lisboa Região/ País (%)
	Milhares de Euros		
Total	1 330,4	2 606,1	51,0

Fonte: INE (2011)

4.4. Visão e Estratégia de Lisboa

Existe um desejo explícito por parte deste município, que Lisboa esteja nos lugares relevantes do empreendedorismo mundial.

Com base neste desejo, foi criada uma estratégia para a cidade que, segundo a CML (2014) passa pelos seguintes pontos fundamentais:

- Fortalecer a ligação entre a antecipação de oportunidades, a execução de projetos e a mobilização dos parceiros e cidadãos.
- Promover a internacionalização e a capacidade competitiva da economia competitiva da economia da cidade de Lisboa à escala regional e global.
- Criar, atrair e reter talentos, empresas e investimentos e atividade e *clusters* estratégicos.
- Potenciar a inovação, a criatividade e o espírito empreendedor na cidade de Lisboa.
- Tornar Lisboa num espaço de abertura e exploração de novas motivações, experiências e conceitos.
- Posicionar Lisboa nas principais redes e cadeias globais de produção e criação de valor.
- Inserir Lisboa nos principais projetos e redes internacionais de cidades.

4.5. Portugal e Lisboa vs. Outros Países e Cidades

Este ponto tem como objetivo identificar e analisar as várias posições nos vários *rankings* em que Lisboa e de Portugal compete com outras cidades ou outros países.

Com base nesta análise, poderemos avaliar o grau de competitividade do país e da cidade de Lisboa e poderemos analisar também o grau de atratividade para a criação de emprego e retenção do talento na cidade.

4.5.1. Preferências de investimento

Segundo o relatório do Financial Times FDI: European Cities and Regions of the Future 2014/2015, Lisboa surge no top 25 deste *ranking*. Atualmente, a cidade de Lisboa ocupa atualmente 22.^a posição na classificação geral da preferência no que se refere à preferência de investimento estrangeiro.

De referir que se escolhermos apenas cidades do sul da Europa, Lisboa ocupa a 2.^a posição sendo ultrapassada apenas por Barcelona (Espanha). Outro dado interessante para estudos futuros é que Lisboa é seguida pelo Porto, que ocupa atualmente a 3.^a posição deste *ranking*.

4.5.2. Competitividade

Relativamente à competitividade, Portugal ocupa atualmente a 51.^a posição no *ranking* mas desceu dois lugares face ao ano anterior neste *ranking* elaborado pelo World Economic Forum.

Entre os vários fatores fundamentais que foram considerados para este estudo destacamos a Aptidão Tecnológica: 27.^a posição global e Inovação: 29.^a posição global.

Apesar da queda, o relatório do World Economic Forum refere que o país está a fazer um esforço para recuperar a produtividade e a competitividade através da liberalização dos mercados e das reformas do mercado de trabalho.

Quadro 4.6. The Global Competitiveness Index 2013–2014 rankings and 2012–2013 comparisons

Country/Economy	Rank (out of 148)	Score (1-7)
Suíça	1	5.67
Singapura	2	5.61
Finlândia	3	5.54
Alemanha	4	5.51
EUA	5	5.48
Suécia	6	5.48
Hong Kong	7	5.47
Holanda	8	5.42
Japão	9	5.40
Reino Unido	10	5.37
Portugal	51	4.40

Fonte: World Economic Forum (2013)

4.5.3. Produtividade e inovação

Quando nos referimos a produtividade e inovação, o nosso país ocupa o 22.º lugar no *ranking* do Global Benchmark Report (Quadro 4.7.).

O nível de desenvolvimento varia entre os vários países estudados. Países mais avançados apostam fortemente na produtividade e na inovação para manterem e aumentarem a sua vantagem competitiva.

Quadro 4.7. Productivity and innovation, 2014

País	Ranking
Suíça	1
Suécia	2
Holanda	2
EUA	4
Dinamarca	5
Portugal	22

Fonte: Confederation of Danish Industry (2013)

4.5.4. Condições favoráveis ao empreendedorismo

Destacamos um indicador importante neste relatório da Confederation of Danish Industry: o lugar ocupado por Portugal no que respeita à existência de condições favoráveis ao empreendedorismo.

Segundo este relatório, é necessário haver uma estrutura criada e leis que incentivem a atividade do empreendedorismo nesse país. Atualmente o nosso país ocupa o 4.º lugar a nível global (Quadro 4.8).

Quadro 4.8. Framework conditions for entrepreneurship, 2013

País	Ranking
Nova Zelândia	1
Canadá	2
Austrália	3
Portugal	4
Eslovénia	5

Fonte: Confederation of Danish Industry (2013)

4.5.5. Atividade empreendedora

A atividade de empreendedorismo é extremamente importante para a atividade económica do país.

Um país poderá apostar no empreendedorismo por necessidade ou por oportunidade. Países como o Chile ou a Estónia são países que apostam no empreendedorismo por necessidade devido à sua economia (Confederation of Danish Industry, 2013).

Quadro 4.9. Entrepreneurial activity

País	Ranking
Chile	1
Estónia	2
EUA	3
Turquia	4
Islândia (2010)	5
Portugal	13

Fonte: Confederation of Danish Industry (2013)

4.5.6. Capacidade de criação de empresas gazela

A capacidade de criação de empresas gazela é outro dos indicadores importantes que desejamos destacar nos relatórios da Confederation of Danish Industry (Quadro 4.10).

As empresas gazela são empresas com uma vida inferior a cinco anos e que têm um crescimento acima dos 20% durante um período de pelo menos três anos consecutivos e com um número de funcionários mínimo de dez colaboradores.

Quadro 4.10. Gazelle enterprises, 2010

País	Ranking
República Checa	1
Estónia (2009)	2
França	3
Canadá (2009)	4
Israel	5
Portugal	6

Fonte: Confederation of Danish Industry (2013)

4.5.7. Grau de abertura cultural

Para termos sucesso enquanto empreendedores deveremos estar atentos à abertura cultural do nosso país.

Na era da globalização é importante termos acesso a diferentes países e a diferentes culturas. Por esta razão, a adaptação e aceitação de diferentes ideias e de culturas estrangeiras têm um

elevado grau de importância a fim de ter um papel ativo no processo de globalização para conseguirmos explorar todos os seus benefícios.

Alguns exemplos relevantes: capacidade de atrair investimento estrangeiro e de atrair trabalhadores altamente qualificados.

Quadro 4.11. Cultural openness, 2013

País	Ranking
Irlanda	1
Suécia	2
Israel	3
Holanda	4
Canadá	5
Portugal	6

Fonte: Confederation of Danish Industry (2013)

4.5.8. Grau de facilidade na criação de negócio

Quando falamos em empreendedorismo ligamos frequentemente este conceito à criação do seu próprio negócio.

Conforme podemos observar no Quadro 4.12., Portugal encontra-se atualmente na 31.^a posição no ranking que avalia 189 países e o grau de facilidade na criação de um negócio.

Quadro 4.12. Rankings on the ease of doing business

País	Ranking
Singapura	1
Hong Kong	2
Nova Zelândia	3
EUA	4
Dinamarca	5
Portugal	31

Fonte: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank (2014)

Segundo dados da CML, Portugal tem vindo a escalar posições ao longo dos últimos anos. Este crescimento deve-se fundamentalmente à facilidade na criação de empresas recorrendo a

serviços, como por exemplo, a “Empresa na Hora” e também devido a muitos formulários e serviços que podem ser entregues *online* e que facilitam a criação e a abertura do seu negócio.

Outro fator importante que faz com que Portugal continue a subir posições neste ranking elaborado pelo IFC/The World Bank é o facto de haver cada vez mais uma maior rapidez nos serviços de licenciamento e no fisco e na Segurança Social.

4.5.9. Preços e custo de mão-de-obra

Para a UBS, empresa Suíça de serviços financeiros e autora do estudo Prices and Earnings que estudou 72 cidades em 58 países, Lisboa aparece a meio da tabela e num lugar interessante no que respeita ao custo de vida.

Quadro 4.13. Price Levels

Cidade	Ranking	Excl. rent New York = 100
Oslo	1	116
Zurique	2	110.1
Tóquio	3	105.9
Genebra	4	106.5
Copenhaga	5	100.9
Lisboa	38	67.4

Fonte: UBS (2012)

Quanto a valores de custo de mão-de-obra, Lisboa revela-se competitiva face a outras cidades europeias e mundiais situando-se na 38.º posição em 72 cidades estudadas (Quadro 4.14).

Quadro 4.14. Wages

Cidade	Ranking	Gross New York = 100
Zurique	1	131.1
Genebra	2	123.6
Copenhaga	3	123.1
Genebra	4	119.1
Oslo	5	105.4
Lisboa	38	44.0

Fonte: UBS (2012)

Para podermos ter uma perceção dos valores auferidos pelos lisboetas face a outros habitantes de outras cidades, é compararmos o tempo necessário que um individuo leva para juntar a quantia necessária para comprar determinados produtos ou serviços.

Quadro 4.15. Tempo necessário para adquirir determinados produtos ou serviços

Cidade	1 Big Mac (in min)	1kg de Pão (in min)	1kg de Arroz (in min)	1 iPhone 4S, 16GB (in hrs)
Amesterdão	16	7	9	44.5
Atenas	30	13	26	86
Berlim	16	11	9	55.5
Bruxelas	20	11	12	54
Genebra	14	6	7	23.5
Lisboa	22	14	8	96.5
Londres	16	7	13	42.5
Madrid	18	10	6	53
Paris	16	15	13	43.5
Roma	23	17	19	70

Fonte: UBS (2012)

4.5.10. Melhores cidades para abrir um negócio

A Cushman & Wakefield, empresa de consultoria imobiliária, refere que Lisboa está bem posicionada no *ranking* de melhores cidades para abrir um negócio. A cidade de Lisboa aparece

num lugar de destaque devido à sua disponibilidade de espaço para escritórios, preço por m² de área de escritórios e ao custo de mão-de-obra.

Segundo a CML, Lisboa recebeu também o prémio de cidade europeia do ano baseando-se em critérios como «governância, sucesso e viabilidade comercial, sustentabilidade social e ambiental e funcionalidade».

4.5.11. Melhores destinos europeus e melhores destinos mundiais

Apesar de este não ser um indicador direto sobre a atividade de empreendedorismo, não deixa de ser um indicador importante para quem deseja abrir a sua atividade:

Portugal recebeu recentemente 44 nomeações no World Travel Awards 2014 que são muitas vezes apelidados de “óscars do turismo”. No final, o nosso país arrecadou 14 prémios neste concurso de extrema importância e que contribui diretamente para notoriedade do país.

De igual importância, Lisboa foi eleita pela EBD – European Best Destinations como o segundo melhor destino europeu no ano 2013. Os jurados tiveram em conta diversos fatores como por exemplo: a luz branca, a gastronomia, hotéis existentes, centros comerciais entre outros fatores.

4.6. Empreendedorismo em Lisboa

Há algo que poderemos afirmar sem qualquer tipo de dúvidas: O empreendedorismo está na moda. Basta estarmos atentos aos meios de comunicação social que quase todos os dias fala de empreendedorismo e estarmos atentos à oferta de ensino sobre esta temática. Talvez por isso mesmo, A CML de Lisboa tem tido um papel fundamental na promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa.

Recorrendo ao Manifesto do Empreendedorismo de Lisboa (2013), podemos identificar e reter que Lisboa:

[c]ombina vários aspetos que a tornam atrativa para a criação e desenvolvimento de negócios: acesso aos mercados internacionais, força de trabalho qualificada e competitiva, excelente qualidade de vida, infraestruturas e espaços modernos e ainda um quadro social favorável. O contributo das incubadoras, das *startups*, e da comunidade nacional e internacional de investidores, permite reforçar a competitividade através da criação de novos negócios.

4.6.1. Visão estratégica

Segundo dados existentes e descritos pela Câmara Municipal de Lisboa, a autarquia desenvolveu uma estratégia para a valorização económica da cidade e captação de investimento baseado em seis pilares estratégicos.

- Promoção internacional com capacidade competitiva da cidade a uma escala regional e internacional
- Criação, atração e retenção de talentos, empresas, investimentos e atividades em pontos-chave e de importância reconhecida.
- Criar, motivar e potenciar a criatividade e o empreendedorismo na cidade de Lisboa.
- Abertura da cidade a novas motivações, experiências e conceitos.
- Tornar realidade o posicionamento de Lisboa como produtora e criadora de valor.
- Inserção da cidade nos projetos de redes internacionais.

4.6.2. Investimento

A Câmara Municipal de Lisboa tem investido na implementação de projetos ligados ao empreendedorismo, na criação de eventos na área do empreendedorismo e na área da criatividade.

Entre os vários investimentos, podemos destacar alguns de grande importância, como por exemplo, a criação da Startup Lisboa em 2011.

Outro dos investimentos relevantes investidos pela Câmara Municipal de Lisboa é a criação do FabLab Lisboa. O termo FabLab é uma abreviatura de “Fabrication Laboratory”. Neste espaço equipado com ferramentas de prototipagem, como por exemplo, máquinas de corte a laser e de corte de vinil, impressora 3D, jovens empreendedores poderão transformar as suas ideias em realidade.

A CML tem investido em programas de empreendedorismo como o “Empreendedorismo Jovem” e o “Lisboa empreende” onde para além dos prémios de financiamento, os empreendedores poderão participar e trocar ideias em workshops-chave de modo a adquirirem e consolidarem conhecimento que será posto em prática num futuro próximo dos seus projetos.

Identificamos agora em pormenor alguns dos investimentos, apoios e contributos da CML à cidade de Lisboa e aos seus empreendedores.

4.6.3.1.Startup Lisboa

A Startup Lisboa é a incubadora de empresas mais conhecida e com maior sucesso em Portugal.

A criação desta incubadora de empresas teve origem na vontade dos cidadãos em dar à capital um lugar *premium* para aumentar a competitividade do nosso país e a ajuda para a criação de emprego.

Com os apoios da Câmara Municipal de Lisboa, o Montepio Geral e o IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., esta incubadora de empresas permite a partilha de conhecimentos, a aceleração de empresas, ajuda as empresas incubadas a atrair clientes e investimento.

Atualmente, a Startup Lisboa conta com mais de 65 empresas incubadas que criam mais de 230 postos de trabalho.

4.6.3.2. Rede de Incubadoras de Lisboa

Para além da Startup Lisboa existe também uma rede de incubadoras que agrega 11 incubadoras (as duas Startup Lisboa estão incluídas). Nesta rede estão presentes as seguintes incubadoras:

Centro de Incubação e Desenvolvimento (CID) – LISPOLIS

Instalada no Pólo Tecnológico de Lisboa, esta incubadora destina-se a empresas tecnológicas que desejam crescer rapidamente.

A LISPOLIS conta atualmente com 41 empresas incubadas dando emprego a cerca de 200 colaboradores.

LABS Lisboa - Incubadora de Inovação

O LABS Lisboa nasceu com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa, da EPUL, da Fundação Calouste Gulbenkian e o ISCTE-IUL.

Esta incubadora de empresas conta atualmente com 18 empresas incubadas e com cerca de 50 postos de trabalho criados.

TECH LABS

A TECH LABS nasce em 2012 pelas mãos do ICAT – Instituto de Ciência Aplicada e Tecnologia da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Esta incubadora tem como objetivo acelerar e dinamizar as empresas incubadas com o objetivo de dar-lhes projeção nacional e internacional.

A TECH LABS tem como rede de associados e parceiros a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, o AUDAX/ISCTE-IUL, o IAPMEI e a Câmara Municipal de Lisboa.

INOVISA

Localizada no Instituto Superior de Agronomia, o INOVISA é uma incubadora onde os projetos estão ligados ao sector agrícola, alimentar e florestal.

Esta incubadora conta atualmente tem 15 empresas incubadas criando assim cerca de 50 postos de trabalho.

COWORKLISBOA

A COWORKLISBOA foi a primeira empresa nacional a oferecer serviços de cowork. Neste espaço, várias empresas partilham um espaço comum.

Apesar de não ser um espaço de incubação de empresas, recebe por vezes vários projetos de aceleração de empresas.

DOCK38

A DOCK38 é uma incubadora criada única e exclusivamente para empresas nacionais em de todas as áreas.

EDP Starter

Apoiada pela EDP, Energias de Portugal, a EDP Starter tem na sua incubadora empresas ligadas à área das energias. Esta incubadora conta atualmente com cerca de 12 empresas incubadas no seu espaço de incubação e de aceleração de empresas.

Madan Parque

Incubadora localizada na margem sul do Tejo, o Madan Parque foi inaugurado no ano 2000 através da parceria entre Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Reitoria da UNL, UNINOVA e os Municípios de Almada e Seixal.

EggNEST SGPS

Localizada no concelho de Oeiras, a EggNEST é uma incubadora que conta atualmente 6 empresas incubadas e que dão trabalho a 68 colaboradores.

Nesta incubadora podemos encontrar empresas ligadas desde a área do marketing digital a serviços com base no digital.

PLAY

Incubadora ligada à Universidade Lusófona, apoia empresas criativas e tecnológicas. Esta incubadora foi criada para incubar, não só, empresas originárias do Grupo Lusófona, mas também empresas fora do universo desta universidade.

Mas qual é o papel da CML nesta rede de incubadoras? A CML atua principalmente como federador e dinamizador de iniciativas, partilhando conhecimento e criando parcerias, promovendo esta rede de incubadoras à escala nacional e internacional. Nesta rede de incubadoras existem mais de 160 startups incubadas tendo criado cerca de 700 postos de trabalho.

4.6.3.3. Lisboa Empreende

Em parceria com o Montepio, este programa inclui formação, aceleração em micro-empendedorismo e facilita o acesso a jovens empreendedores ao financiamento para pequenos negócios. Atualmente conta com cerca 300 candidaturas.

4.6.3.4. Empreendedorismo Jovem em Lisboa

Programa que desenvolve o ensino do empreendedorismo aos mais jovens através da comunidade escolar que engloba mais de 35 escolas na cidade de Lisboa. Existem mais de 3000 alunos que recebem formação em empreendedorismo.

4.6.3.5. FabLab Lisboa

O FabLab Lisboa é um laboratório de prototipagem ao serviço das empresas em Lisboa. Este espaço resulta de uma parceria da CML, da Iberomolde, do CENTIMFE, da AIP-CCI e da corticeira Amorim.

4.6.3.6. Lisboa Challenge

Programa de aceleração de Startups. Este programa tem a duração de 3 meses em ambiente internacional e que resulta da parceria da CML com a Beta-i e s CGD – Caixa Geral de Depósitos.

4.6.3.7. Lisbon BIG apps

Concurso com o objetivo de criar *apps* móveis que melhorem a qualidade de vida dos lisboetas e dos que visitem Lisboa. Este concurso é desenvolvido em parceria com a CML, Vodafone e a iMatch.

4.6.3. Apoio a eventos

Para além de apoiar, dinamizar, servir como agente federativo de incubadoras e oferecer locais onde empreendedores poderão criar protótipos dos seus produtos, a organização de concursos e de investimentos, a CML apoia e organiza regularmente eventos dirigidos a empreendedores e à população em geral. Dos vários eventos organizados ou apoiados pela CML destacamos os seguintes eventos:

4.6.3.1. Lisboa Digital Week

Semana Digital de Lisboa organizado em vários pontos da cidade de Lisboa, este evento pretende promover o Digital no contexto atual e a organização de várias palestras sobre o tema promovendo também o *networking* entre os visitantes.

4.6.3.2. TiE Lisbon Entrepreneur Boot Camp

Evento que decorreu durante o ano de 2012 na cidade de Lisboa e que reuniu jovens empresários e responsáveis de empresas públicas e privadas com o objetivo principal de identificar oportunidades nas diferentes áreas de negócios e criar redes de conhecimento.

4.6.3.3. Switch Conference

Conferência organizada no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, é, segundo a organização, o evento mais importante de empreendedorismo em Portugal e é líder de conferências na Europa.

Nesta conferência anual, centenas de delegações estão presentes neste evento de forma presencial ou *online* com objetivo a partilha ideias, conceitos de empreendedorismo e de inovação e tecnologia.

4.6.3.4. Startup Pirates

Evento organizado pelo movimento português Startups Pirates conta com o apoio da CML.

Esta iniciativa reuniu em Lisboa, empreendedores, oradores e mentores para a troca de ideias e de *networking*. Durante este evento, foram criados vários *workshops*, *Talks* motivacionais e eventos de *networking*.

4.6.3.5. Sandbox Global Summit

Evento que decorreu no Museu da Moda e do Design – MUDE, juntou em Lisboa membros do Sandbox Network, uma rede internacional de jovens ligados ao empreendedorismo.

Durante este evento, dezenas de pessoas partilharam as suas experiências e fizeram sugestões para novos projetos e ideias para deixar a cidade mais competitiva e atraente para novos investimentos.

4.6.3.6. Silicon Valley Comes to Lisbon

Organizado em 2011, a CML apostou e tornou-se parceiro estratégico deste evento.

Um grupo de empresários e investidores em empreendedorismo reuniu-se na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa para inspirar jovens atuais e potenciais empreendedores, alunos e o público em geral.

4.6.3.7. TEDxEdges

Organizado pela Beta-i, em parceria com a Fundação Champalimaud e a Câmara Municipal de Lisboa, este evento contou com 20 oradores selecionados que tiveram como objetivo a partilha de ideias para o relançamento da economia.

4.6.3.8. Eurobest

O Eurobest é o maior festival europeu de publicidade que premeia as melhores campanhas a nível Europeu. Organizado durante três anos em Lisboa com o apoio do ATL - Turismo de Lisboa e da CML, deu à cidade o reconhecimento na organização de eventos na área da criatividade e do empreendedorismo.

4.6.3.9. Startup Lisboa Takeoff

Dezassete das melhores empresas incubadas na Startup Lisboa reuniram-se com a comunidade empresarial, parceiros e mentores, onde em palco, apresentaram a sua empresa em apenas três minutos. As empresas mais atraentes e interessantes receberam o apoio (financeiro ou não financeiro) de investidores.

4.6.3.10. Tubarões e Peixe Miúdo

Empreendedores apresentaram durante este mês de Novembro, no auditório da União de Associações de Comércio e Serviços, as suas ideias e projetos a investidores. Este evento teve o apoio da CML e foi organizado em parceria com o Clube Business Angels de Lisboa.

4.6.4. Apoios e Financiamentos

Muitas das vezes o principal inimigo do empreendedor é a falta de apoio e de capital para investir no seu negócio.

A pensar nestes empreendedores, a CML, em conjunto com a Startup Lisboa, criou o Startup Lisboa Loans. Constituído por um fundo FINANCIA, este programa tem o objetivo financiar e assistir projetos empresariais na fase inicial da sua vida, que sejam inovadores e diferenciadores e que sejam reconhecidos pelo município pelo seu interesse para o desenvolvimento económico da cidade de Lisboa.

Para além de empresas em fase inicial do seu ciclo de vida, este fundo poderá financiar também empresas já existentes e que tenham três anos de atividade. Este financiamento poderá chegar aos 100% de investimento. Empresas recém-criadas poderão ter um financiamento de 85% tendo o promotor do negócio contribuir com um financiamento mínimo de 15% de capitais próprios. As candidaturas deverão ser feitas através do sítio da Startup Lisboa devendo o promotor do negócio anexar toda a informação necessária para análise do projeto.

A CML oferece também um serviço de apoio ao empreendedor. O programa “Lisboa Empreende – Microempreendedorismo” oferecido pelo município de Lisboa, tem como objetivo apoiar o promotor do negócio desde o início da ideia até à implementação dessa mesma ideia.

Através deste programa, o promotor poderá ser recebido por técnicos da câmara de apoio especializado para em conjunto, identificarem qual é será o melhor apoio para o projeto. Outra vantagem deste programa é o facto de o promotor poder usufruir de uma rede de parceiros que facilitam e agilizam processos e de poder beneficiar de taxas abaixo das taxas praticadas no mercado.

Para inscrever-se neste programa, o promotor do negócio deverá inscrever-se através do sítio da Câmara Municipal de Lisboa ou num dos balcões de atendimento do município.

4.6.5. Reconhecimento da Cidade de Lisboa na Promoção do Empreendedorismo

Devido à aposta no empreendedorismo, Lisboa recebeu durante o ano de 2014 o prémio de Cidade Empreendedora Europeia 2015. Segundo a organização, este galardão «premeia as melhores estratégias regionais para a promoção do empreendedorismo e da inovação junto das pequenas e médias empresas».

Mais recentemente Martin Schulz, presidente do parlamento europeu, jantou na Startup Lisboa com empreendedores pertencentes a esta incubadora. Durante esta visita, Schultz elogiou o conceito desta incubadora apoiada pela CML pela sua importância ao «estimular os apoios estatais ao empreendedorismo jovem por toda a Europa mencionando ser este [o da Startup Lisboa] um exemplo perfeito». Durante esse mesmo jantar, Schultz afirmou que este é «um modelo que se deve reproduzir por todo o espaço europeu».

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A conclusão é, num trabalho de investigação, uma parte fundamental da dissertação (Sousa e Baptista, 2013).

O empreendedorismo é a palavra de ordem nos nossos dias. Campos (2008:5) refere que o «tema do empreendedorismo reveste-se hoje de grande atualidade». Por necessidade ou oportunidade, os Portugueses estão a recorrer cada vez mais ao empreendedorismo.

Neste capítulo pretende-se dar resposta às questões identificadas anteriormente nesta investigação apresentando as principais conclusões relevantes para a conclusão desta dissertação. É importante que apresentemos também as limitações encontradas para a elaboração desta dissertação para que possamos apresentar recomendações para futuras investigações sobre este tema.

5.1. CONCLUSÕES

O empreendedorismo tem vindo a tornar-se uma opção de carreira para muitos indivíduos, mas o empreendedorismo, segundo Caetano, Santos e Costa (2012:123), «não está ainda enraizado na cultura do país, nem como os portugueses percecionam o emprego». Por isso, muito se tem feito para ultrapassar este problema. Existem programas de desenvolvimento e de promoção do empreendedorismo. Instituições de ensino que começam a incluir e a construir bases para que os alunos possam ter os conhecimentos necessários para que construam o seu próprio negócio e uma oferta alargada de programas de financiamento para jovens empreendedores financiarem as suas ideias de negócio.

Tendo como base na revisão da literatura e na parte prática desta dissertação, podemos concluir que, com base na investigação, existe de facto uma visão e estratégia da CML para promover e dinamizar o empreendedorismo na cidade de Lisboa. Esta estratégia visa a criação as infraestruturas necessárias para a prática do empreendedorismo de modo a aumentar a capacidade competitiva da economia a uma escala regional e global. É o objetivo da CML que Lisboa seja uma das cidades mais competitivas, inovadoras e criativas da Europa. Lisboa

promove o empreendedorismo, em primeiro lugar, oferecendo aos seus empreendedores um espaço onde os empreendedores podem efetivamente criar e desenvolver a sua ideia de negócio, como por exemplo, a incubadora de empresas “Startup Lisboa”. Em segundo lugar, Lisboa oferece aos seus empreendedores através da comunicação da rede de incubadoras, um agente federador e dinamizador de iniciativas, partilhando conhecimento e criando parcerias para a CML e para as empresas incubadas nesta rede de incubadoras. Em terceiro lugar, Lisboa fornece também as ferramentas necessárias para a criação de maquetes de produtos. Através do FabLab, os empreendedores poderão criar uma prototipagem do produto que desejam lançar para o mercado podendo assim apresentá-lo a investidores ou ao público em geral. Por último e não menos importante, Lisboa organiza um conjunto de eventos dirigidos a empreendedores e ao público em geral com o objetivo de acrescentar valor aos participantes e à cidade de Lisboa. Entre os vários eventos, destacamos o Eurobest, festival de criatividade europeu que é reconhecido internacionalmente, o Silicon Valley Comes to Lisbon e o TiE Lisbon Entrepreneur Boot Camp onde empresários de renome internacional reuniram-se com jovens empresários e investidores para trocar ideias e sugestões para o futuro.

Lisboa oferece também aos jovens empreendedores um apoio financeiro que é constituído através de uma parceria entre a CML e a Startup Lisboa. Com o nome de Startup Lisboa Loans, é um fundo FINANCIA com o objetivo de financiar projetos de interesse para o desenvolvimento da cidade. Por outro lado, para projetos que não necessitem de financiamento ou que não cumpram todos os pressupostos necessários, a CML oferece um serviço de consultoria para apoiar o promotor do negócio desde o início da ideia até à execução da mesma. Caso o negócio tenha sucesso, o promotor poderá usufruir de uma rede de parceiros que poderão ter um papel importante para o futuro do mesmo.

Lisboa tem sido reconhecida pelo esforço efetuado em torno da dinamização do empreendedorismo na cidade de Lisboa. A San Francisco Europeia, como já foi apelidada pela Bloomberg devido às semelhanças entre a Ponte 25 de Abril e a Golden Gate e o fervor empreendedor que se vive na cidade, tem recebido elogios de investidores e empreendedores mundiais bem como da União Europeia, que galardoou Lisboa o prémio de Cidade Empreendedora Europeia 2015. Também Martin Schultz, presidente do parlamento europeu, elogiou o trabalho feito em torno do empreendedorismo (referindo-se à Startup Lisboa) mencionando que esta é um exemplo perfeito de como os apoios estatais devem ser canalizados para estimular o empreendedorismo na Europa.

Em termos gerais, e com base nesta investigação, podemos afirmar que a Câmara Municipal de Lisboa tem tido um papel de destaque no desenvolvimento e promoção do empreendedorismo em Lisboa não só através de ter uma sólida visão e estratégia para a promoção do empreendedorismo, mas também devido ao investimento em novos espaços de criação e aceleração de microempresas, organização de eventos de carácter pedagógico dirigido a jovens empreendedores e à população em geral e de apoios financeiros e não financeiros para aqueles que desejem criar e desenvolver o seu negócio.

5.2. LIMITAÇÕES

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente a nível do tempo que foi-nos concedido para entrevistar o departamento que gere, entre outras áreas, o empreendedorismo e a inovação na cidade de Lisboa. Este tempo limitado fez com que não pudéssemos explorar em detalhe algumas formas de promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa.

Existiu também uma limitação devido inexistência de possibilidade de entrevistar o presidente da Comissão de Economia, Turismo, Inovação e Internacionalização com 15 membros (Economia, Turismo, Empreendedorismo, Inovação, Modernização Administrativa e Relações Externas) da Assembleia Municipal de Lisboa de modo a podermos auferir de algumas noções do trabalho desenvolvido pela comissão no sentido perceber qual é o papel da comissão juntamente da Câmara Municipal de Lisboa.

Apesar destas limitações, e de outras que eventualmente poderiam ser identificadas, podemos considerar que esta investigação permitiu conhecer, identificar e explorar o papel da CML na promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa.

5.3. RECOMENDAÇÕES

Para futuras investigações, sugerimos a marcação de uma entrevista com um horário mais alargado, para efetuar uma entrevista junto do departamento que gere o empreendedorismo e a inovação na cidade de Lisboa bem como nova tentativa de agendamento de entrevista junto

da comissão da Assembleia Municipal de Lisboa para que consigamos ter uma investigação mais aprofundada e completa para a elaboração deste estudo.

BIBLIOGRAFIA

- AFONSO, Natércia – **Investigação Naturalista Em Educação**. Lisboa: Edições ASA, 2005. ISBN: 978-9-7241-4487-0.
- AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane – Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship: Theory & Practice**. 30. (2006). 1. 1-22.
- BAUM, J. Robert; FRESE, Michael; BARON, Robert – **The Psychology of Entrepreneurship**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN: 0-8058-5062-7.
- BESSANT, John; TIDD, Joe – **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2007. ISBN 978-0-470-03269-5.
- BORNSTEIN, David; DAVIS, Susan – **Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know**. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-019- 539-633-1.
- BROCKHAUS, Robert (1982) The psychology of the entrepreneur. In: KENT, Calvin; SEXTON, Donald; Karl, VESPER – **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982. ISBN: 978-013-275-826-0.
- BUCHA, Agostinho – **Empreendedorismo: Aprender a Saber a Ser Empreendedor**. Lisboa: Editora RH, 2009. ISBN 978-972-8871-25-3.
- CAETANO, António; SANTOS, Susana; COSTA, Sílvia – **Psicologia do Empreendedorismo – Processos, Oportunidades e Competências**. Lisboa: Editora Mundos Sociais, 2012. ISBN: 978-989-8536-13-6.
- CAMPENHOUDT, Luc Van; QUIVY, Raymond – **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2008. ISBN: 978-9-726-62275-8.
- CAMPOS, Manuel. Microempreendedorismo em Portugal. In PORTELA, José; NOGUEIRA, Cláudia; TEIXEIRA, Mário Sérgio; BAPTISTA, Alberto – **Microempreendedorismo em Portugal: Experiências e Perspetivas**. Lisboa: INSCOOP, 2008. ISBN: 278449/08.
- CARLSSON, Bo; BRAUNERHJEM, Pontus; MCKELVEY, Maureen; OLOFSSON, Christer; PERSSON, Lars; YLINENPÄÄ, Hakan – The Evolving Domain of Entrepreneurship. **Small Bus Econ**. 41. (2013). 913-930.

- CARSRUD, Alan; BRÄNNBACK, Malin – Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? **Journal of Small Business Management** 49. (2011). 1. pp 9–26.
- CARSRUD, Alan; BRÄNNBACK, Malin – **Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box**. New York: Springer, 2009. ISBN: 978-144-190-442-3.
- CASSIS, Youseff; MINOUGLU, Pepelasis – **Entrepreneurship in Theory and History**. New York: Palgrave Mcmillan, 2005. ISBN: 978–1–4039–3947–0.
- CHOI, Nia; MAJUMDAR, Satyajit – Social Entrepreneurship as an Essentially Contested Concept: Opening a New Avenue for Systematic Future Research. **Journal of Business Venturing**. 29. (2014). 1. 363-376.
- Confederation of Danish Industry – **Global Benchmark Report**. 1 (Mar 2014) 3. [Consult. 31. Out. 2014]. Disponível em: <http://di.dk/English/Shop/Productpage/Pages/isdefault.aspx?productid=6884>.
- CRESWELL, John – **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. New York: SAGE Publications, 1994. ISBN: 978-0-803-95255-3.
- CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita. CABRAL-CARDOSO, Carlos – **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 6ª Ed. Lisboa: Editora RH, 2007. ISBN: 978-972-8871-16-1. pp 154-175.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc; SHELTON, Robert – **Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It**. New Jersey: Prentice Hall, 2006. ISBN: 978-0-13-149786-3.
- DECI, Edward VROOM, Victor – **Management and Motivation**. 2nd ed. London: Penguin Books, 1992. ISBN: 978-014-080-144-6.
- DRUCKER, Peter – **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. New York, USA: HarperBusiness, 1985. ISBN 977-0-7506-8508-5.
- DRUCKER, Peter – **Inovação e Gestão**. Lisboa: Editorial Presença, 1986. ISBN 972-23-1005-4.
- DRUCKER, Peter – **Inovação e Gestão: Uma Nova Conceção de Estratégia de Empresa**. 2ª ed. Editorial Presença: Lisboa, 1987. CDU: 658.
- ENGLISH, John; MOATE, Babette – **Discovering New Business Opportunities**. Crows Nest: Allen & Unwin, 2009. ISBN 978-174- 175- 740-8.

- ESTAY, Christophe; DURRIEU, François; AKHTER, Manzooom – Entrepreneurship: From Motivation to Start-up. **Journal of International Entrepreneurship**. 11. (2013). 3. 243-267.
- fDiIntelligence – **European Cities and Regions of the Future 2014/15**. 1 (Mar 2014) 3. [Consult. 31. Out. 2014]. Disponível em: <http://www.fdiintelligence.com/Locations/Europe/European-Cities-and-Regions-of-the-Future-2014-15>.
- FERREIRA, Manuel; REIS, Nuno; SERRA, Fernando – **Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas**. Lisboa: Lidel, 2009. ISBN 978-972-757-589-3.
- FERREIRA, Manuel; SANTOS, João; SERRA, Fernando – **Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 978-972-618-505-5.
- FILION, Louis – Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios. **Revista de Administração**. 34. (1999). 5-28.
- FREIRE, Adriano – **Inovação: Novos Produtos, Serviços e Negócios Para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 2000. ISBN: 972-22-2016-0.
- FRESE, M; RAUCH, A – **Psychology of Entrepreneurship: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. Oxford: Pergamon, 2001. ISBN 978-0080430768
- GALINDO, Miguel-Ángel Martín; RIBEIRO, Domingo; MENDÉZ, Maria Teresa Picazo – Innovación y Crecimiento Económico: Factores Que Estimulan la Innovación. **Cuadernos de Gestión**. 12 (2012) 51-58.
- GARTNER, William; SHANE, Scott – Measuring Entrepreneurship Over Time. **Journal of Business Venturing**. 10(4). 1995. 283-301.
- GASPAR, Fernando – **O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso**. Edições Silabo: Lisboa, 2011. ISBN: 978-972-618-601-4.
- GEM Portugal - **GEM Portugal 2012 Report: Estudo Sobre o Empreendedorismo** [Em linha]. 1 (Jan. 2014) 3. [Consult. 04. Fev. 2014]. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3120>.
- GEORGE, Jennifer; JONES, Gareth – **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 6th ed. New York: Prentice Hall, 2011. ISBN: 978-013-612-443-6.
- GOMES, Duarte – **Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011. ISBN: 978-989-26-0084-0. pp 241-320.

- GUPTA, Praveen – **Inovação Empresarial no Século XXI**. Lisboa: Grupo Editorial Vida Económica, 2008. ISBN: 978-972-788-287-8.
- HERBERT, Robert; LINK, Albert – A History of Entrepreneurship. **International Journal of Business and Social Science**. 2(9). 2009. 241-242.
- HISRICH, Robert; PETERS, Michael - **Empreendedorismo**. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2004. ISBN: 978-853-630-350-5.
- HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean – **Entrepreneurship**. 7.ª ed. New York: McGraw-Hill, 2008. ISBN: 978-007-125952-1.
- HÜBNER, Maria – **Guia Para Elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado**. São Paulo: Editora Mackenzie, 1998. ISBN: 85-221-0149-3.
- INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT/THE WORLD BANK – **Doing Business 2014 Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises**. Washington DC, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2013. ISBN: 978-0-8213-9984-2.
- IRELAND, Duane; HITT, Michael; SIRMON, David – A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. **Journal of Management**. 29(6). (2003). 963–89.
- KAO, Raymond; KAO, Kenneth; KAO, Rowland – **Entrepreneurship: A Philosophy and Sensible Alternative for the Market Economy**. London: Imperial College Press, 2002. ISBN: 1-86094-312-8.
- KELLER; Donna – Sustainable Corporate Entrepreneurship: Evolving and Connecting With the Organization. **Business Horizons**. 54. (2011). 73-83.
- KIRZNER, Israel – **Competition and Entrepreneurship**. Chicago, USA: The University of Chicago Press, 1978. ISBN 978-0-2264-3776-7.
- KLUGE, Jurgen; MEFFERT, Jurgen; STEIN, Lothar – The German Road to Innovation. **The McKinsey Quarterly**. 2 (2000) 99-105.
- KURAKTO, Donald – The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 29. 2005. 577-598.
- KURATKO, Donald – **Corporate Entrepreneurship**. Massachusetts: Now Publishers, 2007. ISBN: 978-160-198-022-9.

- KURATKO, Donald – **Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice**. 9th ed. Connecticut: Cengage Learning, 2013. ISBN: 978-128-505-175-8. pp 5-8.
- LANDSTRÖM, Hans – The Roots of Entrepreneurship Research. The Intellectual Development of a Research Field. **New England Journal of Entrepreneurship**. I(2). 1999. 9-20.
- LANGSTRÖM, Hans; HARIRCHI, Gouya; ASTRÖM, Fredrik – Entrepreneurship: Exploring the Knowledge. **Research Policy**. 41. (2012). 1154-1181.
- LEWIS, Ian; MUNN, Pamela – **So You Want to Do Research? A Guide for Teacher's on How to Formulate Research Questions**. Edinburgh: The Scottish Council for Research in Education, 2004. ISBN: 978-1-8600-3081-9.
- LOPES, Miguel; PALMA, Patricia; RIBEIRO-BÁRTOLO, Rui; CUNHA, Miguel – **Psicologia Aplicada**. Lisboa: Editora RH, 2011. ISBN: 978-972-8871-29-1.
- MARKMAN, Gideon; BARON, Robert – Person-Entrepreneurship Fit: Why Some People Are More Successful as Entrepreneurs than Others. **Human Resource Management Review**. 13. (2003). 1. 281-301.
- MIZIK – Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. **Journal of Marketing**. 67 (2003) 63-76.
- MORRIS, Michael; KURATKO, Donald; COVIN, Jeffery – **Corporate Entrepreneurship and Innovation**. 2nd ed. Ohio: South-Western, 2007. ISBN: 978-032-425-916-2.
- MURNIEKS, Charles – **Who Am I? The Quest for an Entrepreneurial Identity and an Investigation of Its Relationship to Entrepreneurial Passion and Goal-setting**. [Em linha]. 1 (2007) 3. [Consult. 25. Mar. 2014]. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=GxP7ZTAfmP8C>.
- PORDATA – **Retrato de Lisboa – Indicadores 2011**. Lisboa: PORDATA, 2013. ISBN: 978-989-8424-94-5.
- PRÉVOST, C. – Motivação. In DORON, Roland; PAROT, Françoise – **Dicionário de Psicologia**. Lisboa: Climepsi Editores, 2001. ISBN 972-8449-70-4. pp 508-809.
- RAMOS, Sofia; NOGUEIRA, Pedro – **A Alma do Negócio: Um Guia Prático Para os Empreendedores em Portugal**. Lisboa: Sabedoria Alternativa, 2013. ISBN: 978-989-96801-2-1.

- RENKO, Maija; KROECK, Galen; BULLOUGH, Amanda – Expectancy Theory and Nascent Entrepreneurship. **Small Business Economics**. 39 (2012) 667-684.
- SANTOS, Filipe – Positive Theory of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**. 111 (2012) 335–351.
- SARKAR, Soumodip – **Empreendedorismo e Inovação**. 2.^a ed. Lisboa: Escolar Editora, 2009. ISBN 978-972-592-269-9.
- SCHWAB, Klaus – **The Global Competitiveness Report 2013–2014**. Geneva: World Economic Forum, 2013. ISBN: 978-92-95044-73-9.
- SCHWAB, Klaus; SALA-I-MARTÍN, Xavier – **The Global Competitiveness Report 2013–2014**. Geneva: World Economic Forum, 2013. ISBN: 978-92-95044-73-9.
- SHAPERO, Albert – Why Entrepreneurship? A Worldwide Perspective. **Journal of Small Business Management**. 23. (1985). 1-5.
- SIMS, David; FINEMAN, Stephen; GABRIEL, Yiannis – **Organizing and Organizations: An Introduction**. London: Sage, 1993. ISBN: 978-080-398-703-6.
- SOUZA, Francislê; SOUZA, Souza – **Formular Questões de Investigação no Contexto do Corpus Latente na Internet**. 2 (2011) 1.
- STOPFORD, John; BADEN-FULLER, Charles – Creating Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**. 15 (1994) 521-536.
- SUD, Mukesh; VANSANDT, Craig; BAUGOUS, Amanda – Social Entrepreneurship: The Role of Institutions. **Journal of Business Ethics**. 85 (2009) 201-216.
- UBS – **Prices and earnings** [Em linha]. 1 (Set. 2012) 3. [Consult. 31. Out. 2014]. Disponível em:
http://www.ubs.com/global/en/wealth_management/wealth_management_research/prices_earnings.html.
- WENNEKERS, Sander; THURIK, Roy – Linking Entrepreneurship and Economic Growth. **Small Business Economics**. 13. (1999). 1. 27-55.
- WICKHAM, Philip – **Strategic Entrepreneurship**. 4th ed. Essex: Prentice Hall, 2006. ISBN: 978-0-273-70642-7.
- WONG, Poh; HO, Yuen; AUTIO, Erkki – Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence From GEM Data. **Small Business Economics**. 24 (2005) 335-350.

YIN, Robert – **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN: 85-7307-852-9.

ANEXOS

GUIÃO ENTREVISTA

Nome do Entrevistado: _____

Função dentro da CML: _____

Data: __ / __ / __ Hora: _____ Local da Entrevista: _____

Pré-entrevista:

1. Identificação do entrevistado.
2. Agradecer a disponibilidade do entrevistado.
3. Assegurar a confidencialidade do entrevistado e das suas respostas.
4. Destacar a importância da colaboração do entrevistado.

Entrevista - tópicos a abordar:

1. Quais são os principais indicadores sobre o empreendedorismo em Portugal e na cidade de Lisboa. É possível facultar os existentes?
2. Atualmente existe alguma visão e estratégia da CML para o empreendedorismo na cidade de Lisboa?
3. Qual é o investimento que a CML tem feito para a promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa?
4. Quais são os apoios que a CML dá ao jovem empreendedor?
5. Falámos dos apoios não financeiros, quais são os apoios financeiros que a CML oferece ao jovem empreendedor?
6. O investimento é exclusivo para jovens empreendedores que desejam iniciar o seu negócio ou existe também algum tipo de financiamento para empresas já existentes?
7. Quais são os eventos organizados ou que a CML apoia diretamente?
8. Esses eventos são dirigidos a empreendedores ou também são dirigidos ao público em geral?

9. O que é que tem sido dito sobre o apoio da CML ao empreendedorismo no exterior?
Tem havido reconhecimento por parte de terceiros do trabalho da CML em promover o empreendedorismo na cidade de Lisboa?
10. Dados de interesses que o entrevistado deseje partilhar para a elaboração da dissertação.

Pós-Entrevista:

1. Agradecer novamente a disponibilidade do entrevistador
2. Questionar o mesmo se deseja receber uma cópia da dissertação para futura consulta do mesmo.

Fab Lab Lisboa

Inserido em 30-03-2012 14:57

Hoje é inaugurado o Fab Lab Lisboa, por iniciativa da Câmara da capital. Vai ser o segundo no país depois do Fab Lab criado por iniciativa da EDP.

Há cerca de uma década, surgiu no Massachusetts Institute of Technology (MIT) uma cadeira revolucionária intitulada “Como fabricar qualquer objecto”. Neil Gershenfeld, o professor da disciplina, pretendia contrariar a corrente teórica dominante no ensino das engenharias e ciências trazendo de novo a “oficina” para a Universidade.

A nova “oficina” tem actualmente instrumentos sofisticados que os estudantes dessa cadeira têm provado ser suficientes para fabricar quase tudo: desde antenas de televisão a inovadoras maçanetas de portas que detectam intrusos indesejáveis.

Neil Gershenfeld transformou a cadeira num conceito que começou a ser exportado: o Fab Lab. Hoje existem vinte e cinco Fab Labs, um pouco por todo o Mundo. Neles qualquer pessoa pode utilizar um conjunto de máquinas para fabricar objectos utilizando a informação gerada na rede de laboratórios internacionais.

Hoje é inaugurado o Fab Lab Lisboa, por iniciativa da Câmara da capital. Vai ser o segundo no país depois do Fab Lab criado por iniciativa da EDP.

Estas iniciativas vão permitir um acesso único a informação de fronteira sobre as técnicas de fabricação emergentes. Um passo crucial para Portugal acompanhar esta nova revolução industrial.

Mistura-se criatividade, inovação e empreendedorismo, agita-se e tem-se a Start Up Lisboa



A incubadora de empresas foi inaugurada hoje e já conta com 12 projetos a decorrer Imagem: Nuno Noronha/SAPO

Foi hoje inaugurado um espaço que pode ser descrito como um cluster de originalidade e empreendedorismo. A Start Up Lisboa dá espaço, visibilidade e pujança a 12 projetos embrionários que reúnem os ingredientes necessários para entrar na corrida da Incubadora de Projetos. O SAPO Codebits Labs é um deles.

Entre os vários projetos com presença na Start Up Lisboa, uma organização sediada na baixa pombalina, está o SAPO Codebits Labs, uma iniciativa da Portugal Telecom (PT) e do SAPO que abraça ideias selecionadas num dos maiores encontros anuais de entusiastas do mundo da Web - o [SAPO Codebits](#).

O projeto do SAPO foi destacado, juntamente com outros 11, pela Start Up Lisboa, depois de cerca de 50 candidaturas analisadas.

Zeinal Bava, Celso Martinho, Abílio Martins no espaço do SAPO Codebits Labs, na Start Up Lisboa. Fotografia: Nuno Noronha/SAPO



O Codebits Labs é uma ideia que pretende incentivar a criatividade e o empreendedorismo dos novos génios da tecnologia. Entre eles está Edgar Durão.

Com 32 anos, é um dos empreendedores apoiados pelo SAPO, com o projeto *Home Automation*, uma ideia que pretende agregar as várias funcionalidades na área da domótica e segurança. O programa é “feito a partir de tecnologias *open source* e de baixo-custo e a ideia é ser uma alternativa mais barata, escalável e com mais funcionalidades do que o que já existe”, explica o criativo.

O serviço possibilita o “controlo da energia, luminosidade, humidade, temperatura, dentro de casa, a partir do computador, da Internet e do telemóvel”, acrescenta.

Entre os [11 projetos que aceitaram o desafio do SAPO](#), está também o *Slide Deck*. “O nome ainda está a ser revisto”, avança Ricardo Jóia, com 32 anos. Este projeto é “uma forma de fazer apresentações, dentro do estilo *powerpoint*”, explica em traços gerais. O serviço funciona sem que seja necessário um *software* específico para a visualização da apresentação. “Corre em qualquer *tablet*, computador ou telemóvel, a partir de um *browser*”, indica. “Quem estiver a fazer a apresentação controla-a a partir do dispositivo ligado à Internet e todas as pessoas que estiverem ligadas ao endereço vêm em tempo real o *slide* a mover-se, independente do local onde estejam”, esclarece.

Os 11 projetos do SAPO Codebits Labs vão ser acompanhados por mentores - técnicos do SAPO - e vão integrar um conjunto de metas e objetivos - as *milestones* - , até à apresentação do projeto ao público, na próxima edição do Codebits, agendada para novembro de 2012.

Outras iniciativas abraçadas pela incubadora

A Pumpkin é uma empresa familiar, com quatro caras. Mariana Pessoa e Frank de Brabander, os pais do projeto, regressaram de Inglaterra e decidiram criar um portal de serviços para a família. “O grande objetivo da empresa é tornar a vida das pessoas mais fácil”, explica Mariana Pessoa.

“O utilizador vai ao portal e diz o que precisa, quando e onde é que precisa e é contactado diretamente pelas empresas que lhes oferecem vários orçamentos”, exemplifica Frank de Brabander. “A ideia é poupar tempo e dinheiro às famílias”, conclui.

Entre os serviços mais populares da [Pumpkin](#), estão festas de aniversário, *babysitting* e atividades infantis.

Mariana Pessoa, da Pumpkin

A *Muse: Amuse By Design* pretende criar conteúdos didáticos para crianças e adultos, através da aposta na área da cultura. Cláudia Afonso, a dinamizadora, explicou ao SAPO Notícias que atualmente a empresa já comercializa um *kit* e bonecas em papel, com 10 trajes tradicionais portugueses e, no futuro, estará disponível para dinamizar museus e espaços culturais.

Entre as empresas, destaque também para a [Vegetalicias](#), um projeto de Anabela Cristos, desempregada há dois anos. A lisboeta licenciada em Línguas e Literaturas Modernas decidiu criar o espaço que disponibiliza cozinha vegetariana biológica ao domicílio, formação, eventos e comida para



crianças. “É uma ideia que tinha em mente há uns anos e que agora, com o apoio da Start Up, tive oportunidade de concretizar”, confessa.

O [ConsultaClick](#) é um portal online com claras vantagens para os utilizadores que procuram consultas médicas. José Carlos Gomes explica que o projeto surgiu quando um dos sócios da empresa esteve internado e não conseguiu marcar uma consulta via Internet. A necessidade aguça o engenho e o ConsultaClick permite ao “paciente através de um método seguro e rápido a possibilidade de encontrar um especialista adequado às suas necessidades, na hora que deseja, sem custos adicionais para o cliente” através da rede, garante José Carlos Gomes. O serviço inclui ainda uma área pessoal onde ficam registadas todas as consultas agendadas e efetuadas, para um maior controlo do percurso clínico do paciente. O serviço chegou também a Espanha, Roménia e Brasil.

Há energia no meio da crise

A criação de uma incubadora de empresas em Lisboa é uma medida aprovada no Orçamento Participativo de Lisboa e conta com o apoio do Município de Lisboa, Montepio Geral e IAPMEI.

António Costa, presidente da Câmara de Lisboa, olha para o projeto como a oportunidade para dinamizar a economia da cidade e ocupar os prédios vazios de Lisboa. “É um exemplo de como podemos multiplicar a capacidade de criar projetos”. “Este é um sinal de que no meio da crise, há energia, há vontade e capacidade”, enalteceu.

António Costa

Zeinal Bava, CEO da Portugal Telecom, avançou ao SAPO Notícias que toda a rede da PT vai apoiar os vários projetos da Start Up Lisboa, com tecnologia, com o intuito de apoiar quem arrisca.

“Vamos empenhar-nos como empresa e eu pessoalmente também me vou empenhar para dar todo o apoio necessário para que estas pessoas tenham sucesso no futuro”, asseverou. “O factor tecnológico é fundamental para potenciar o crescimento da tecnologia”, concluiu, parafraseando o Nobel da Economia, Robert Solow.

Este artigo foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.



Lisbon Investment Summit reúne investidores e empreendedores

Com presença garantida no evento estão business angels, algumas das principais capitais de risco da Europa e um leque alargado de startups, que asseguram uma agenda recheada de apresentações sobre os temas do empreendedorismo e financiamento de novos projetos.

Entre os nomes convidados estão o CEO da Bulldog Gin, Anshuman Vohra; Kristo Kaarmann, CEO da TransferWise; James Gill, CEO da Gosquared ou Mike Butcher, editor do TechCrunch.

Da mesma agenda fazem parte apresentações sobre a iniciativa europeia Startup Europe (no âmbito de um roadshow que está a passar por 10 cidades europeias) e a entrega do prémio Caixa Empreender, para além do IE Venture Day, onde se insere uma competição de startups com 80 mil euros de investimento para disponibilizar, ao estilo Shark Tank.

O LIS é organizado pela Beta-i e pela IE Business School. Tem lugar entre 10 e 11 de julho, no Armazém F. As [inscrições estão abertas](#) e podem ser feitas online.

Este [Lisbon Investment Summit](#) será também o palco para a final do [Lisbon Challenge](#), um programa de aceleração promovido pela Beta-i, que tem vindo a decorrer nos últimos meses. O programa envolve 29 startups, que no dia 11 serão reduzidas a 10 finalistas com direito a apresentar o negócio a investidores.

Escrito ao abrigo do novo Acordo Ortográfico

Semana do empreendedorismo de Lisboa começa segunda-feira com 25 iniciativas

Nesta segunda edição da semana de empreendedorismo, a Câmara de Lisboa volta a criar um 'speaker's corner'

Lisboa promove empreendedorismo
D.R.

04/05/2013 | 13:39 | Dinheiro Vivo

A Câmara de Lisboa dá início na segunda-feira à segunda semana de empreendedorismo da cidade, cinco dias de um conjunto de 25 iniciativas organizadas para criar um "ambiente propício a que novas empresas surjam na rua".

A semana de empreendedorismo começa com uma conferência com empreendedores e pessoas que queiram lançar os seus projetos, bem como com parceiros institucionais envolvidos na rede, para construir em conjunto "o manifesto de empreendedorismo", disse à agência Lusa a vereadora da Economia, Graça Fonseca.



"O objetivo é que todas estas entidades que vão estar connosco construam os 10 mandamentos ou orientações de boas práticas do que é importante fazer no plano local e nacional para promover e apoiar quem é empreendedor e quer lançar um negócio. É um compromisso que assumimos perante a comunidade e com recomendações dirigidas ao plano nacional, com o que os empreendedores entendem que se deve fazer", explicou a autarca socialista.

Graça Fonseca admitiu que entre as propostas apresentadas no manifesto voltem a surgir "medidas de incentivo fiscal", que têm vindo a ser pedidas por empreendedores em cartas abertas ao Ministério da Economia.

Até sexta-feira, a semana de empreendedorismo decorre com workshops, para quem já tem um negócio e para quem quer iniciar o seu, uma 'academia do comércio', um "curso prático" de três meses para "capacitar comerciantes para modernizar a sua loja", e iniciativas para os mais novos.

"O objetivo é estimular o espírito empreendedor dos miúdos. É importante trabalhar o espírito de iniciativa e estimular o brilharinho de 'eu posso empreender e criar algo', para que os leve a pensar de forma empreendedora e que mais tarde se venha a refletir na forma como constroem a vida e o seu negócio. Para que daqui a uma geração a forma como os próximos vão ver, quer o mercado de trabalho, quer a economia, seja diferente", defendeu a vereadora.

Nesta segunda edição da semana de empreendedorismo, a Câmara de Lisboa volta a criar um 'speaker's corner', ou seja, um 'canto dos faladores', um 'palanque' na Rua Augusta onde qualquer pessoa pode expressar as suas ideias, opiniões e projetos. "Queremos quebrar a dificuldade que os portugueses têm em falar em público ou com desconhecidos. Sabemos que trabalhar em conjunto, em espaços de 'coworking', traz uma enorme vantagem na partilha de dúvidas e ideias", afirmou Graça Fonseca.

Até sexta-feira, há ainda 'open days' das start-up (pequenas empresas) das incubadoras da Baixa e da Rua

Castilho, masterclasses, vídeos e apresentações.

A importância desta semana, para Graça Fonseca, passa pela criação de "um motor de parcerias", a construção de um "ambiente que seja propício a que novas empresas surjam na rua e a que as start-up consigam crescer e se internacionalizar".

Na primeira semana de empreendedorismo de Lisboa, que decorreu em maio do ano passado, participaram 4 mil pessoas



Corrida ao investimento com "tanque de tubarões" à portuguesa

Lisbon Investment Summit reúne 480 pessoas em mega evento internacional

Ana Rita Guerra | 10/07/2014 | 19:15

São 29 as startups portuguesas que hoje vão tentar levantar investimento na maior concentração de sempre de investidores em Portugal. O Lisbon Investment Summit, que começou ontem em Lisboa, tem a presença de fundos de investimento e capitais de risco que representam virtualmente fundos ilimitados: desde a Index Ventures à GSV Asset Management, que investiram em empresas como Facebook e Twitter.

As startups que hoje competem pela atenção dos investidores são as participantes do programa de aceleração Lisbon Challenge, organizado pela Beta-i. Destas, serão escolhidas 10 para um road-show internacional em Londres, Boston e São Paulo. "São dos maiores investidores a nível mundial, gerem biliões", diz ao Dinheiro Vivo Pedro Rocha Vieira, presidente da Beta-i. Estão presentes também fundos de capital de risco de fases iniciais, que são menos comuns, como a Connect Ventures.

Saiba mais sobre o Lisbon Challenge

"São investidores muito inteligentes e que começam a olhar já para empresas portuguesas: alguns já começaram a investir, ou estão a pensar investir em startups portuguesas." Phillip Moehring, diretor europeu da rede Angel List, é um dos responsáveis por isso. Veio a Portugal várias vezes nos últimos três anos e investiu em perto de uma dezena de empresas portuguesas através do fundo Seedcamp. "Há designers muito bons e fundadores cada vez mais ambiciosos, o que é algo que mudou nos últimos dois anos. Penso que isso é o que diferencia as startups aqui", explica ao Dinheiro Vivo o responsável.

O evento, que ontem integrou a competição pelo prémio de 80 mil euros do fundo português Smart Equity, reúne 480 pessoas de todo o mundo. "O objetivo destas exposições é ter uma reunião. Levantar dinheiro, fora algumas exceções, é um processo que demora entre três a 12 meses", sublinha Pedro Rocha Vieira. Ou seja: esta é "uma oportunidade única de poderem falar e apresentar os seus projetos a investidores de topo que tipicamente não recebem estes projetos, são muito assediados."

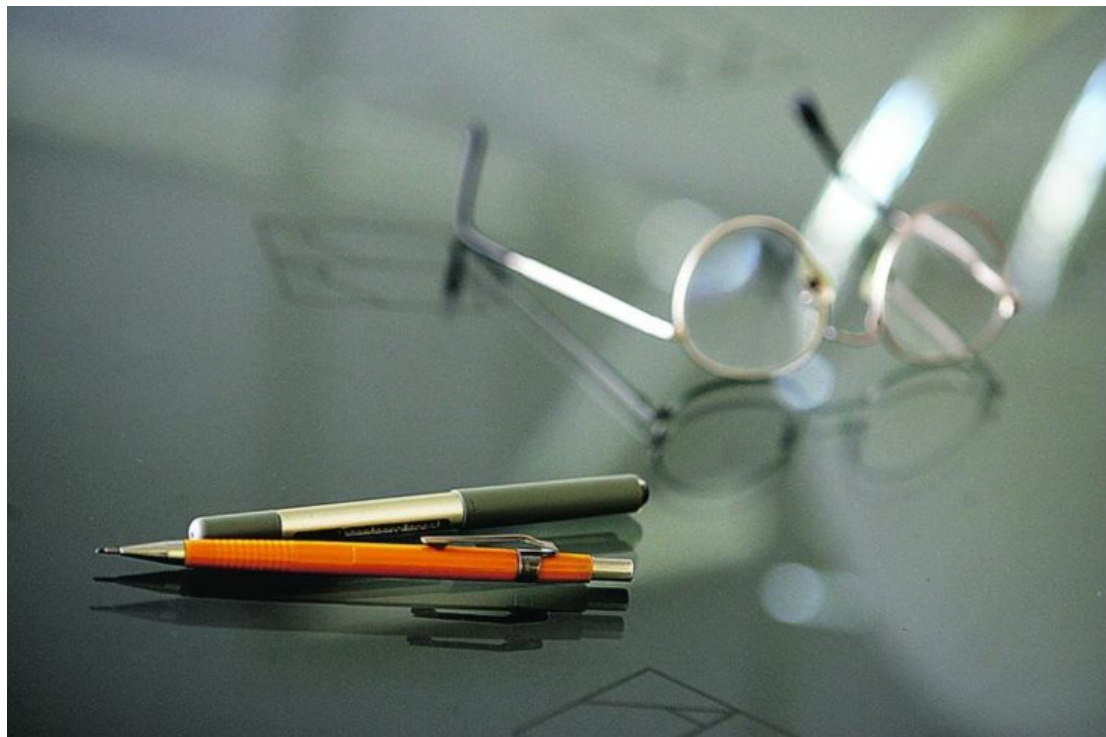
Mas, diz Philip Moehring, o mais importante destes eventos não é a exposição, ou "pitch": é a confiança e qualidade dos fundadores da empresa. "Na fase inicial, o importante é a equipa e a sua capacidade de fazer as coisas funcionar", afirma, nem que seja apenas até ao protótipo. O passado do empreendedor também é relevante: "Alguém que falhou algumas vezes ou é um idiota ou é inteligente e está a tomar grandes riscos, o que não é um problema."

Além dos grandes investidores, este evento tem a presença de dois dos editores mais importantes do TechCrunch, Mike Butcher (Reino Unido) e John Biggs (Costa Leste dos Estados Unidos). Biggs parece cético: "Existe um certo cenário de empreendedorismo que se tornou popular na Europa. Não digo que é tudo apenas cenário, mas alguns casos é. É um estilo de vida interessante."

Lisboa distinguida em Bruxelas como “Região Empreendedora Europeia” 2015

LUSA 25/06/2014 - 17:01

António Costa apontou que a criação de uma rede de incubadoras permitiu gerar 260 novas empresas na capital.



MIGUEL MADEIRA

Lisboa foi distinguida nesta quarta-feira em Bruxelas como "Região Empreendedora Europeia 2015", um galardão atribuído pelo Comité das Regiões, e que o presidente da Câmara Municipal, António Costa, considera que premeia o esforço que a cidade tem feito.

Na edição deste ano do prémio, Lisboa foi distinguida - juntamente com a Irlanda do Norte (Reino Unido) e Região Valenciana (Espanha) - pela estratégia desenvolvida para fomentar o empreendedorismo e executar políticas europeias fundamentais como a chamada Lei das Pequenas Empresas (*Small Business Act*) e a Estratégia Europa 2020 para o crescimento e o emprego.

Sublinhando que é a primeira vez que uma cidade é distinguida com um prémio tradicionalmente reservado a regiões, António Costa considerou, em Bruxelas, que é "particularmente estimulante" receber este galardão,

pois recompensa uma "estratégia" definida desde 2011, "de virar muito o município de Lisboa para o incentivo à actividade económica e para uma política de fomento do empreendedorismo".

O autarca apontou que a criação de uma rede de incubadoras permitiu gerar 260 novas empresas, "muitas delas na área da inovação", e cerca de 30% das quais de capital estrangeiro, para sustentar que é possível passar das palavras aos actos e "reagir positivamente nesta época de crise".

"É com muita satisfação que vemos a Europa reconhecer este esforço e a importância de complementar as políticas orçamentais com mecanismos que favoreçam o crescimento e o emprego, não só em palavras, mas em actos, através das empresas, porque são as empresas que podem produzir riqueza e podem criar emprego (...). Demonstra que estamos no bom caminho e que crescimento e emprego não têm que ser meras palavras", disse.

O júri da "Região Empreendedora Europeia" (EER), composto por representantes das instituições europeias e de associações empresariais, reconheceu especificamente o impacto dos esforços realizados pela capital portuguesa para conquistar uma posição no Atlântico como polo de negócios e cidade de *startups*, tirando partido da sua situação geográfica enquanto porta de entrada para as Américas, África e a União Europeia.

"Lisboa é a primeira cidade a receber o prémio da EER. A sua estratégia demarca-se pela forma como interliga projectos já existentes em prol do empreendedorismo e da inovação a novas medidas específicas adoptadas no âmbito da iniciativa EER", afirmou por seu turno o presidente do Comité das Regiões na cerimónia de entrega do prémio.

Segundo Valcárcel Siso, "a estratégia resultante é um modelo válido para o modo como os municípios e as regiões poderão transformar os objectivos da Estratégia Europa 2020 em ações concretas, adaptadas às necessidades locais".

COMENTÁRIOS

Os comentários a este artigo estão fechados. [Saiba porquê.](#)

Lisbon's Heart Is in San Francisco-Style Startups

By Henrique Almeida - Jun 5, 2013

Lisbon's red suspension bridge appears to be a clone of San Francisco's majestic Golden Gate, and both cities are spread over hills linked by cable cars. If the mayor of Portugal's capital has his way, the similarities will extend to a ferocious pace of technological innovation.

"We opened our first startup incubator last year in downtown Lisbon and everyone said it was foolish, but we ended up having 600 candidates for 60 slots," Mayor Antonio Costa said last month at the opening of another facility for digital entrepreneurs determined to conceive the next big thing. "We're creating a new paradigm for the city."

Costa is counting on new technology clusters along the Tagus River to attract young people eager to build ventures, creating jobs and reviving the downtown after an exodus of companies. The stakes are high as Portugal's economy is mired in recession, with youth unemployment at a record 42 percent. And the mayor is competing with cities from Helsinki to Berlin to London that want to be Europe's Silicon Valley.

San Francisco and the Silicon Valley rose to innovation greatness decades ago in the shadow of Stanford University and in family garages, where both [Hewlett-Packard Co.](#) and [Apple Inc. \(AAPL\)](#) were founded. Now there are startup incubators across the country, often backed by venture capitalists.

In Lisbon, Costa has a digital map of a "startup ecosystem" that features seven incubators, some of which are backed by the city council. His selling point is premium office space at a discount.

Muzzley Mooted

"All we need now is one success story to be taken seriously," said Joao Vasconcelos, head of Startup Lisboa, which hosts 45 startups in a six-story office building that had been unoccupied for years. Vasconcelos says that might be [Muzzley](#), the developer of an application that allows smartphones to control the TV, domestic appliances and some features in the car.

"I believe we could be the next Google," said Domingos Bruges, co-founder of Muzzley, whose clients already include [Intel Corp. \(INTC\)](#), Volkswagen AG and Portugal Telecom SGPS SA.

Bruges chose to base the company at Startup Lisboa rather than in Silicon Valley, where it has an office at Plug and Play Tech Center, an accelerator in Sunnyvale, [California](#), home of companies

such as Yahoo! Inc.

Muzzley won \$500,000 in seed capital from Espirito Santo Ventures, a unit of Lisbon-based Banco Espirito Santo SA. While Plug and Play's founder bought a stake in the Portuguese startup this year, Muzzley has no plans to relocate to the San Francisco Bay area, Bruges said in an interview on May 28.

Underpaid Rockers

"Our burn rate in the U.S. would be at least six times higher," said Bruges, whose business employs 13 workers, including himself and a co-founder. "A programmer in the U.S. is considered a rock star. Here we are all rock stars but we just earn less."

Anthony Douglas, 31, also cited costs as a factor for starting his company, [Hole 19](#), at Startup Lisboa. The firm's device works as an "intelligent caddy in your pocket" that includes GPS technology and a scorecard.

"Portugal has immense engineering and design talent with the same quality as Silicon Valley but at a quarter of the price," Douglas said in an interview. "Given the economic situation, young Portuguese are hungry and motivated to make things happen."

The average base salary of a software engineer at Google Inc. last year was \$128,336, according to a report by jobs and careers website Glassdoor, while Lisbon-based Muzzley pays an average \$59,308, Bruges said.

Crisis Impetus

The cost of employing Portuguese workers fell 6.1 percent between 2009 and 2012, according to a study by Berenberg Bank and the [Lisbon Council](#), a Brussels-based research group. The number of businesses created in Portugal in the first two months of the year increased 37 percent from a year earlier, to 8,654, the [National Statistics Institute](#) reported.

Portugal was catapulted to center stage two years ago when it sought a 78 billion-euro (\$102 billion) bailout from the European Union and the International Monetary Fund to avoid going broke. The economy shrank 3.2 percent in 2012 and the government forecasts a further contraction of 2.3 percent this year. The jobless rate may climb to 18.2 percent this year.

"The crisis is forcing a highly skilled workforce that used to work for others to build their own companies," said Pedro Rocha Vieira, president and co-founder of [Beta-I](#), an accelerator that is organizing [Lisbon Challenge](#), a four-month program beginning in September that he said will bring together entrepreneurs and mentors from companies including [Google \(GOOG\)](#) Inc. and PayPal Inc. "It's a matter of survival."

Seed Money

Venture funding is also growing, though it pales in comparison to the money available elsewhere. [Portugal Ventures](#) plans to invest 20 million euros in startups this year, up from about 5 million euros in 2012, Jose Franca, head of the state-run fund, which has 600 million euros under management, said in an interview on May 29. Venture capital firms in the San Francisco area regularly invest that much in a single startup, and have dozens of companies under their wings.

Franca, who sold Chipidea Microelectronica SA for \$147 million to Mountain View, California-based MIPS Technologies Inc. in 2007, is also working with 36 incubators and research centers across Portugal.

“In order to develop a startup ecosystem in Portugal we need to create a culture of entrepreneurship,” Franca said. “We are starting now, but some of the companies and ideas emerging in Portugal may have the potential to become champions.”

Stickers and Rooms

Other Lisbon-based startups include [ReuseGram](#), an online store that converts Instagram Inc. photos into reusable stickers; [Talkdesk](#), a voice platform for businesses; and [UniPlaces](#), a room-rental portal that caters to university students in Lisbon and [London](#).

Costa, the Lisbon mayor, acknowledged some limitations to the city’s incubator plan.

“We don’t know how to accelerate startups and we don’t have capital to finance these companies,” said Costa, who plans to open a third incubator next month for 200 people. “What we do have is plenty of land and empty buildings for companies.”

Portuguese office vacancy rates “remain high, and continue to move up due to the ongoing disposal of space by a number of occupiers,” Cushman & Wakefield, a New York-based real estate services company, said in a report in April.

Lisbon has backed three technology clusters and is supporting other initiatives to lure companies to the downtown, Councilwoman Graca Fonseca said. The city has invested about 1 million euros encouraging startups, she said.

[Entrepreneur Magazine](#) in May ranked Lisbon as one of nine startup hubs to watch this year. Portugal is among the top 10 European countries for fiber-optic connectivity, according to the [Council of Europe](#).

“Portugal has unique conditions to attract foreign investment and talent,” said [Zeinal Bava](#), the former chief executive officer of Portugal Telecom who was named this week to run Oi SA in [Brazil](#). “With the level of technology we have in Portugal, nobody is going to care if you are calling San Francisco from Lisbon or from New York.”

To contact the reporter on this story: Henrique Almeida in Lisbon at halmeida5@bloomberg.net

To contact the editor responsible for this story: Jerrold Colten at jcolten@bloomberg.net

©2014 BLOOMBERG L.P. ALL RIGHTS RESERVED.