

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



ISCAL

LISBOA: *STARTUP CITY*
CARACTERIZAÇÃO DO ECOSISTEMA
EMPREENDEDOR DE LISBOA

Lourenço Gouveia Booth

Lisboa, janeiro de 2016

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

LISBOA: *STARTUP CITY*
CARATERIZAÇÃO DO ECOSSISTEMA
EMPREENDEDOR DE LISBOA

Lourenço Gouveia Booth

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 Mestre Rui Dantas, professor assistente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, na área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutor José Moleiro Martins

Vogal _____ Especialista (Mestre) Mário Nuno Neves Silva Mata

Vogal _____ Especialista (Mestre) Rui Vieira Dantas

Lisboa, janeiro de 2016

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*«Eles não sabem, nem sonham,
Que o sonho comanda a vida,
Que sempre que um homem sonha
O mundo pula e avança
Como bola colorida
Entre as mãos de uma criança.»*

António Gedeão

(excerto do poema: Pedra Filosofal, *In: Movimento Perpétuo, 1956*)

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que tornaram este trabalho possível.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer todo o esforço, dedicação, tempo, paciência e companhia sempre presente nos longos dias de estudo, à minha querida, Maria Margarida Sousa.

Quero deixar um especial abraço a toda a minha família que durante largos meses ficou sem um filho, sobrinho, tio, irmão, neto, primo, genro, cunhado e agradecer toda a sua compreensão e dedicação para que este trabalho esteja hoje concluído.

O apoio do meu orientador – Mestre Rui Dantas – pelas respostas aos meus longos *e-mails*, explicando com clareza cada fase do processo.

Quero agradecer a todos os organismos e entidades que tornaram esta dissertação possível com toda a informação disponibilizada. Em particular ao Dr. Rui Coelho (Invest Lisboa), a Dr.^a Ana Santiago (*Startup* Lisboa), a Dr.^a Margarida Figueiredo (Câmara Municipal de Lisboa - CML) e ao Tim Vieira (empresário e investidor) pelo seu tempo, disponibilidade, preocupação e qualidade da informação fornecida.

Por último gostaria de deixar uma mensagem de motivação a todos os meus colegas de mestrado que contribuíram muito durante os últimos dois anos.

Obrigado!

Resumo

Por todo o lado se ouve falar de empreendedorismo e hoje em dia muitos ambicionam vir a ser verdadeiros empreendedores. Até há bem pouco tempo, para os portugueses, a inovação e a criatividade não eram vistas como janelas de oportunidade. No entanto, nos últimos anos assistiu-se a uma significativa alteração de paradigma, com a criação de negócios inovadores capazes de mostrar o seu valor a nível nacional e internacional. Consciente da importância do empreendedorismo como motor de crescimento económico, a Câmara Municipal de Lisboa (CML) tem vindo a definir a sua própria estratégia, com o objetivo de criar um ecossistema empreendedor atrativo e dinâmico.

A presente dissertação visa perceber quais as razões que levam um empreendedor a sediar o seu projeto em Lisboa. Nesta investigação pretende-se, igualmente, estudar os apoios ao empreendedorismo nesta cidade, incidindo sobre as linhas de ação da CML, com o objetivo de compreender o ecossistema empreendedor lisboeta e a sua evolução nos últimos cinco anos.

Palavras-Chave:

Empreendedorismo, Ecossistema Empreendedor, Lisboa, Apoios ao Empreendedorismo, Barreiras ao Empreendedorismo, *Startup City*.

Abstract

Everywhere we hear about entrepreneurship and today many aspire to become true entrepreneurs. Until not very long ago, for the Portuguese people, innovation and creativity were not seen as windows of opportunity. However, in recent years there has been a significant paradigm change, with many innovative businesses being able to show their value at a national and international level. Aware of the importance of entrepreneurship as an economic growth engine, Lisbon's City Council (CML) has come to define its own strategy, with the goal of creating an attractive and dynamic entrepreneurial ecosystem.

This work aims to understand the reasons that lead an entrepreneur to host his project in Lisbon. In this investigation we intend to study the support for entrepreneurship in this city, focusing on the lines of action of CML, in order to understand Lisbon's entrepreneurial ecosystem and its evolution over the past five years.

Key words:

Entrepreneurship, Entrepreneurial Ecosystem, Lisbon, Entrepreneurship support, Entrepreneurship barriers, Startup City.

Índice

<i>Índice de quadros</i>	<i>x</i>
<i>Índice de gráficos</i>	<i>xi</i>
<i>Lista de abreviaturas</i>	<i>xii</i>
1. Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Objeto e pertinência do estudo	2
1.3. Objetivo do trabalho	3
1.4. Procedimentos metodológicos	3
1.5. Estrutura do trabalho	4
2. Revisão da literatura: Sobre Empreendedorismo	5
2.1. Origem e história do conceito	5
2.2. Definição de empreendedorismo	6
2.2.1. A <i>Startup</i> – definição.....	8
2.3. Quem é o empreendedor	10
2.3.1. Empreendedorismo Jovem	12
2.3.2. Motivações do empreendedor.....	12
2.3.3. Necessidade versus Oportunidade	14
2.3.4. Processo Empreendedor	15
2.4. Tipos de empreendedorismo	16
2.4.1. Empreendedorismo Social.....	17
2.4.2. Intra-empreendedorismo.....	18
2.4.3. Empreendedorismo institucional	18
2.5. Empreendedorismo e inovação	19
2.5.1. Empreendedorismo Criativo.....	20
2.5.2. O que é inovação?.....	20
2.5.3. Tipos de inovação.....	21

2.6.	Oportunidades - Como identificar	22
2.6.1.	Criatividade versus Oportunidade	23
2.6.2.	Oportunidade empreendedora: Kirzner vs Schumpeter	23
2.7.	Importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico	24
2.8.	Condições estruturais do empreendedorismo	26
2.9.	Barreiras ao empreendedorismo e inovação	29
2.10.	Promover e fomentar o empreendedorismo.....	32
2.10.1.	Incubadoras de empresas.....	34
2.10.2.	Pode o empreendedorismo ser ensinado?.....	35
3.	Metodologia	36
3.1.	Objetivo da investigação	36
3.2.	Pergunta de partida.....	36
3.3.	Método de investigação	37
3.3.1.	Estudo de caso	39
3.3.2.	Recolha e tratamento de dados	40
3.3.2.1.	Dados primários e secundários	40
3.3.3.	Fontes de Evidência.....	41
3.3.3.1.	Entrevistas	42
3.3.3.2.	Documentação	44
3.3.3.3.	Observação	45
3.4.	Análise, interpretação e tratamento de dados.....	45
3.4.1.	Indicadores	46
3.5.	Tipos de conhecimento	48
3.6.	Conclusões	49
3.7.	Dificuldades.....	49
4.	Parte Prática – Ecossistema Empreendedor de Lisboa.....	50
4.1.	Portugal	50
4.1.1.	Contextualização histórica.....	51
4.1.2.	Empreendedorismo em Portugal	51
4.1.3.	Barreiras ao empreendedorismo em Portugal.....	53
4.2.	Lisboa.....	58

4.2.1. Contextualização histórica.....	58
4.2.2. Lisboa em números.....	59
4.2.3. Estratégia da Câmara Municipal de Lisboa.....	63
4.2.4. Lisboa: cidade empreendedora na Europa e no mundo.	66
4.2.5. Incentivos para abrir uma <i>Startup</i> em Lisboa.....	69
- O que torna Lisboa uma cidade atrativa para empreendedores.....	69
4.2.5.1. Apoios ao empreendedorismo em Lisboa - CML	75
4.2.5.2. Lisboa: Atlantic Startup City – Rede de Incubadoras	80
4.2.5.3. Programas de aceleração e concursos.....	84
4.2.5.4. Financiamento	84
4.2.5.5. Eventos sobre Empreendedorismo em Lisboa.....	85
4.2.6. Empreendedorismo e as Universidades.....	86
4.2.6.1. Ensinar Empreendedorismo em Lisboa.....	87
4.2.7. Barreiras ao Empreendedorismo em Lisboa.....	89
4.3. Sugestões para a cidade de Lisboa	90
5. Conclusões	91
5.1. Análise dos indicadores	91
5.2. Limitações da investigação	96
5.3. Sugestões de pesquisa futura	96
<i>Referências bibliográficas</i>	98
<i>APÊNDICES</i>	106
Apêndice A - Guiões das entrevistas	107
Apêndice B - Rede de Incubadoras de Lisboa	111
Apêndice C – Espaços de <i>Cowork</i> em Lisboa	112
Apêndice D - FabLabs em Lisboa	114
Apêndice E - Programas de aceleração	115
Apêndice F - Formas de financiamento	116
Apêndice G - Eventos de Empreendedorismo em Lisboa.....	119

Índice de quadros

Quadro 2.1. Diferença entre oportunidade Schumpeteriana e Kirzerniana.....	24
Quadro 3.1. Diferenças entre investigação quantitativa e qualitativa.....	38
Quadro 3.2. Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de evidência.....	41
Quadro 4.1. Peso dos setores estratégicos na região de Lisboa.....	66
Quadro 4.2. Fatores essenciais para localizar um negócio – Cushman and Wakefield....	70
Quadro 4.3. Dados sobre o Mapa do Conhecimento de Lisboa.....	73
Quadro 4.4. Dados – Rede de Incubadoras de Lisboa.....	81
Quadro 4.5. Dados – <i>Startup</i> Lisboa.....	82
Quadro 4.6. Oferta pós-graduada em empreendedorismo em Lisboa.....	88

Índice de gráficos

Gráfico 4.1. Taxa de Emprego na Área Metropolitana de Lisboa.....	60
Gráfico 4.2. Número de desempregados, em Lisboa (2010 – 2015)	60
Gráfico 4.3. Percentagem de população estrangeira residente em Lisboa.....	61
Gráfico 4.4. Número de nascimentos de empresas, em Lisboa (2010 – 2014)	62
Gráfico 4.5. Número de dissolvências de empresas, em Lisboa (2010 – 2014)	62
Gráfico 4.6. Evolução das exportações na região de Lisboa (2004 – 2012)	71
Gráfico 4.7. Evolução do número de estudantes de nacionalidade estrangeira inscritos no ensino superior na região de Lisboa (2004 – 2013)	72
Gráfico 4.8. Evolução do Programa Empreendedorismo Jovem, Lisboa (2011 – 2015)....	76
Gráfico 4.9. Despesa em investigação e desenvolvimento das instituições e empresas....	87

Lista de abreviaturas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CML - Câmara Municipal de Lisboa

EIP - *Entrepreneurship Indicators Monitor*

GEDI - *Global Entrepreneurship and Development Institute*

GEI - *Global Entrepreneurship Index*

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ID - Investigação e Desenvolvimento

INE - Instituto Nacional de Estatísticas

IMD - *Institute of Management Development* - Suíça

ISCAL - IPL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – Instituto Politécnico de Lisboa

ISEG - UL - Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade de Lisboa

JAP - *Junior Achievement* Portugal

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

TEA - Taxa de Atividade Empreendedora

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UE - União Europeia

WEF - *World Economic Forum*

1. Introdução

1.1. Contextualização

O empreendedorismo está na moda. Os tempos mudaram. A crise económica mudou o paradigma de vida de muitas pessoas. A Europa está a ser abalada e teve de se reestruturar para não perder o seu estatuto no cenário internacional.

Foram muitos os que ditaram sentenças a Portugal, até mesmo antes de a crise começar. Por não ser um país competitivo, por ser um país pequeno à beira mar plantado, ou por não se saber fazer ouvir, muitas foram as razões para ir ficando para trás na corrida pelo sucesso.

Os sonhos que foram prometidos com a entrada na União Europeia aos poucos se foram dissipando e tornando-se cada vez mais longínquos. Com a crise que iniciou em 2008 o país percebeu que tinha de mudar a sua estratégia. Os portugueses começaram a procurar novas saídas. E percebemos que o '*desenrascanço*', esta capacidade de arranjar solução para os problemas com os meios que temos, que tanto nos caracteriza, poderia ser usado para nos tornar mais fortes. Daí começou-se a dar cada vez mais atenção ao empreendedorismo, à inovação que os portugueses são capazes e à criação de novas ideias que poderão dar frutos num mundo cada vez mais global.

O empreendedorismo tornou-se numa das peças centrais das políticas portuguesa e europeia. De acordo com vários autores, que iremos analisar com mais detalhe no próximo capítulo, a criação de novas empresas inovadoras potenciam o crescimento económico de uma forma que não era expectável há alguns anos atrás.

Hoje em dia já se fala tanto em empreendedores como agentes de criação de valor para a organização como para a sociedade, no sentido geral e já se adaptou o termo aos empreendedores sociais, aos intra-empreendedores e mesmo aos jovens empreendedores.

Cientes do valor que estes agentes podem criar para uma região, muitas cidades têm-se dedicado a criar ferramentas e incentivos à criação de novas empresas. Desde Silicon

Valley e o caso de Boston nos Estados Unidos da América, a cidades europeias empreendedoras como Cambridge, Copenhaga ou Helsínquia e agora Lisboa.

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) percebeu que este era o caminho que deveria trilhar e começou a abraçar diversos projetos de fomento à criação de novas empresas, de autoemprego, de iniciativas de combate ao desemprego através de vários incentivos financeiros e não financeiros.

Nos próximos capítulos vamos analisar as razões pelas quais Lisboa é um polo de interesse para empreendedores.

1.2. Objeto e pertinência do estudo

A economia de um país não é estática e com a profunda crise em que Portugal se tem visto mergulhado nos últimos anos obrigou a mudar a rota da luta pela competitividade.

A ideia de que Portugal poderia ser competitivo pela sua mão-de-obra barata, com a entrada dos novos parceiros na União Europeia deixou de ser um fator diferenciador relevante por si. Então a estratégia teve de ser alterada e Portugal para singrar teve de se tornar um país inovador e ser competitivo através do fator inovação.

Existem várias formas de inovar, que irão ser abordadas ao longo do trabalho, sendo o empreendedorismo um dos seus principais veículos. Assim, o fomento do empreendedorismo, como criação de novas empresas inovadoras tornou-se num dos eixos estratégicos principais da política nacional.

Posto isto, tornou-se de todo o interesse perceber melhor quem são os empreendedores portugueses, perceber o que os motiva, quais as barreiras por eles percetíveis, como se pode ultrapassá-las e o que os faz criar negócios em Lisboa.

1.3. Objetivo do trabalho

Com o presente trabalho pretende-se fazer uma análise do fenómeno do ecossistema empreendedor de Lisboa, perceber quem são estes agentes de mudança, o que os motiva, o que tem sido feito e qual a estratégia da CML. De seguida será feita uma análise às condições consideradas relevantes para se lançar um projeto empreendedor e quais as barreiras tradicionalmente perceptíveis pelos empreendedores para perceber o que a cidade de Lisboa tem para oferecer e que torna a cidade atrativa para empreendedores.

O objetivo final desta dissertação será fazer um levantamento do tipo de apoios e atividades que a CML dispõe para apoiar e fomentar os empreendedores, compreender qual a estratégia da CML nesta temática e perceber o faz de Lisboa um ecossistema empreendedor de reconhecimento internacional. Por último será feita uma análise da evolução de alguns indicadores económicos para avaliar qual tem sido a evolução nos últimos cinco anos, de forma a perceber se a evolução tem sido positiva ou negativa.

1.4. Procedimentos metodológicos

O trabalho será dividido em três capítulos principais, cada um com a sua metodologia própria. Após a introdução será feita uma revisão da literatura, recorrendo a artigos científicos relacionados com o tema, livros de bibliotecas gerais e especializadas, bem como a leitura de outras dissertações de mestrado e doutoramento ligadas ao tema estudado.

Numa terceira parte da dissertação será feita uma análise empírica do estudo feito através do modelo de estudo de caso de Yin (2008) tendo em vista a recolha de informação sobre os apoios ao empreendedorismo da Câmara Municipal de Lisboa (CML) analisando qual a sua estratégia. Para tal será feito um trabalho de pesquisa onde será recolhida informação do *website* da CML, pesquisa de campo na *Startup* Lisboa, bem como através de entrevistas a personalidades relacionadas com o tema (Dr. Rui Coelho – Invest Lisboa, Dr.^a Margarida Figueiredo – CML, Dr.^a Ana Santiago – *Startup* Lisboa e Tim Vieira – empresário e investidor)

Por último serão analisados os dados recolhidos para tentar responder às questões de partida propostas.

1.5. Estrutura do trabalho

No seguimento desta introdução será feita uma revisão da literatura sobre o tema do empreendedorismo. Será feita uma pesquisa sobre a origem e história do conceito, seguida de uma definição do conceito de empreendedorismo, da personagem empreendedora e dos vários tipos de empreendedorismo. Tendo em conta a temática em questão será abordado o papel da inovação e captação de oportunidades. Será evidenciada a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico. E por último serão identificadas as condições estruturais do empreendedorismo bem como as barreiras percecionadas pelos empreendedores.

De seguida será feita uma explicação da metodologia utilizada na parte prática da investigação com uma clarificação das questões de partida e de como se pretende chegar às respetivas conclusões.

Após a revisão da literatura será analisado o panorama do empreendedorismo em Portugal e será feito um estudo de caso sobre o município de Lisboa, analisando os vários apoios que a CML oferece e as condições favoráveis ao empreendedorismo da cidade.

Por último, na conclusão, será feita uma análise crítica da pesquisa feita de modo a tentar perceber se os apoios da cidade de Lisboa, enumerados no estudo de caso, têm tido um impacto positivo na economia da cidade avaliando a evolução dos indicadores utilizados nos últimos cinco anos.

2. Revisão da literatura: Sobre Empreendedorismo

2.1. Origem e história do conceito

Nunca o termo empreendedorismo foi tão mencionado como nos dias de hoje, e é um fenómeno que ocorre com taxas muito mais elevadas do que há cem anos atrás (Thornton, 1999). Para melhor compreendermos o tema devemos remontar aos primórdios da sua utilização e perceber em que sentido o termo foi usado e o peso que ele transporta. Pois apesar do termo ser recente e do seu estudo no mundo académico não ser centenário, o conceito de empreendedorismo remonta a vários séculos atrás.

A própria origem da palavra vem do século XVII, do francês *entreprendre*, que literalmente significa 'embarcar em' e do alemão *unternehmen* (Gorji e Rahimian, 2011), que significa 'para realizar' e era uma palavra usada para referir aqueles que assumiam riscos de novos empreendimentos (Kaplan e Warren, 2007).

Os primeiros empreendedores eram contratantes que assumiam riscos de lucro ou prejuízo e muitas vezes eram associados a cobradores de impostos, que pelo preço fixo de uma licença, tinham permissão de recolher impostos, correndo o risco de ter ou não lucro com esta ação (Kaplan e Warren, 2007) ou aqueles que contratavam com o governo executar um serviço ou fornecer produtos estipulados, muitas vezes por preços fixos (Hisrich e Peters, 2002).

Foi em 1725 que o economista Richard Cantillon usou o termo pela primeira vez referindo-se ao empreendedor como aquele que toma riscos, comprando por um preço certo e revendendo por um preço incerto (Hisrich e Peters, 2002).

No início do século XVIII Jean Baptiste Say separa o conceito de lucros do empreendedor dos lucros de quem fornece o capital, distinguindo aqueles que usam capital alheio para financiar as suas ideias e os investidores que aplicam o seu dinheiro retirando os seus lucros. Mas não deixa de definir o empreendedor como uma pessoa que faz algo para obter um benefício económico (Carsrud e Brännback, 2011). Em 1921, Frank Knight vem dizer que o papel do empreendedor é o de trazer oferta e procura de bens e serviços, bem como

suportar o risco que o processo envolve (Hoogendoorn, Zwan e Thurik, 2011). No entanto, estas definições não fogem muito da visão do empreendedor como um gestor, coordenador e principalmente aquele que toma riscos (Kao, Kao, Kao, 2002).

Foi já perto dos meados do século XX que vários autores de referência começaram a debruçar-se sobre este tema (Landström, Harirchi e Aström, 2011). Com o economista austríaco, Joseph Schumpeter que adotou uma interpretação mais moderna (Ahmad e Seymour, 2008) no seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia* referindo-se ao empreendedor como o que inova e desenvolve novas tecnologias através de um processo 'criativo-destrutivo' de inovação. De acordo com Schumpeter (1976) para que ocorra inovação é necessário que algo deixe de existir – destruição criativa. Assim o empreendedor tem necessariamente de ser um agente de mudança na economia.

Mais tarde, o professor Peter Drucker enquadra o empreendedor como aquele que maximiza as oportunidades (Hisrich e Peters, 2002). E pouco depois o economista Israel Kirzner vem acrescentar que o empreendedor reconhece e atua sobre oportunidades de lucro (Ahmad e Seymour, 2008) estando especialmente atento a imperfeições do mercado, graças a informações sobre as necessidades e os recursos necessários, sendo capaz de os reorganizar de uma forma mais eficaz, criando assim um equilíbrio (Landström, Harirchi e Aström, 2011).

Hoje em dia, não é só a economia que se preocupa com a pesquisa do fenómeno empreendedor mas sim várias áreas, desde a Gestão, Sociologia, Psicologia, Antropologia cultural, História da Gestão, Marketing, Finança e mesmo Geografia (Carlsson, et al., 2013) representando várias perspetivas sobre o tema.

Tendo em conta que o empreendedorismo é um conceito dinâmico e como temos visto em constante evolução, vamos, de seguida, procurar numa leitura de autores mais contemporâneos uma definição do conceito de empreendedorismo mais atual.

2.2. Definição de empreendedorismo

Apesar do tema ser um pouco controverso e de não haver atualmente uma definição que seja genericamente aceite, uma das definições que é muito utilizada é a de Hisrich e Peters (2002) onde definem empreendedorismo como o processo de (1) criar algo diferente com

valor, (2) dedicando tempo e esforço suficiente, (3) assumindo o risco financeiro, psicológico e social, (4) recebendo uma recompensa monetária, satisfação pessoal e sentimento de independência.

Entretanto muitos autores deram a sua contribuição sobre o tema, como Shane (2003) que definiu, no seu livro sobre a teoria do empreendedorismo, que o empreendedorismo envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para introduzir novos produtos e serviços, formas de organização, mercados, processos e matérias-primas através de esforços organizados que previamente não existiam.

Outros definem como uma série de atividades que incluem: o processo de planejar, organizar, operacionalizar e assumir o risco de um empreendimento empresarial (Kaplan e Warren, 2007).

Já Kao, Kao e Kao (2002: 41) adotam uma visão mais simplista onde consideram o empreendedorismo como o processo de fazer algo novo (criação), e/ou algo diferente (inovação) com a finalidade de criar riqueza para o indivíduo e acrescentar valor para a sociedade.

Por outro lado Carlsson et al. (2013) consideram o empreendedorismo como uma função inerente do empreendedor:

Entrepreneurship refers primarily to an economic function that is carried out by individuals, entrepreneurs, acting independently or within organizations, to perceive and create new opportunities and to introduce their ideas into the market, under uncertainty, by making decisions about location, product design, resource use, institutions, and reward systems. (Carlsson et al., 2013: 3)

Uma outra forma de abordar o tema é através da enumeração de vários pontos que devem ser tidos em conta quando se fala de empreendedorismo. Assim, Ahmad e Seymour (2008) juntaram três temas sempre presentes: (a) atividade humana empreendedora, (b) montagem de conjuntos únicos de recursos, identificação de oportunidades de mercado e/ou utilização de capacidades inovadoras e (c) criação de valor. No entanto Stokes, Wilson e Mador (2010) vieram completar esta lista e identificaram pelo menos oito aspetos presentes nas

várias definições: o ambiente no qual ocorre; as pessoas envolvidas; o comportamento empreendedor; criação de organizações da parte dos empreendedores; identificação de oportunidades e sua exploração; inovação (seja ela elementar, radical ou mesmo transformadora); tomada de riscos (a nível pessoal, organizacional ou mesmo social) e adição de valor para o empreendedor e para a sociedade. Os autores distinguem ainda que empreendedorismo é mais do que criar um novo negócio ou escrever um plano de negócios. Trata-se de um processo dinâmico que envolve transformação e mudanças sociais e de mercado que cria valor para os indivíduos e para sociedade, passando pela descoberta, avaliação e exploração de oportunidades.

Por último a definição que o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) utilizou no seu relatório sobre o estado do empreendedorismo em Portugal, em 2012 (GEM, 2012) é umas das visões mais atuais, dada a presença do GEM em vários países é uma definição mundialmente aceite e pelo seu carácter mais abrangente foi considerada a definição mais indicada para o trabalho que vai ser feito.

O projeto GEM é o resultado de uma avaliação anual da atividade empreendedora e das aspirações e dificuldades dos empreendedores em vários países. Este estudo começou em 1999 de uma iniciativa conjunta do *Babson College* (Estados Unidos da América) e da *London Business School* (Reino Unido) contando com 10 países. A edição de 2012 contou com um estudo em 69 países, sendo um deles Portugal, que já participou nas edições de 2001, 2004, 2007, 2010 e 2011.

Para o GEM (2012: 4) empreendedorismo é definido como «qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo ou equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos».

2.2.1. A *Startup* – definição

O empreendedor que toma a decisão de criar algo seu pode fazê-lo de várias formas e existem várias modalidades de se ser empreendedor, como veremos mais à frente. A *startup*, como é por norma referenciada a recente criada empresa ou projeto, pode

representar: (a) uma empresa que suporta o estilo de vida do proprietário, em que o fundador pretende apenas dedicar-se aquela empresa como forma de subsistência, (b) uma empresa de fundação, que vem de uma pesquisa profunda e de processos de desenvolvimento ou (c) uma empresa de alto potencial, denominada de *gazelle*, que por norma são empresas de crescimento rápido e que geralmente captam muito interesse pelos investidores (Hisrich e Peters, 2002).

Outra forma de analisar estas *startups* poderá ser através do tempo que passou desde a criação do negócio. Desta forma o GEM (2012) separa três fases diferentes: (a) negócios nascentes - quando os empreendedores empregam recursos para começar um negócio em que esperam ser donos; (b) novos negócios – quando os donos gerem o negócio e este lhes proporciona um salário por um período entre os 3 meses e os 3,5 anos e (c) negócios estabelecidos – quando são os donos que gerem o negócio que está em funcionamento há mais de 3,5 anos.

O principal índice que o GEM utiliza para comparar a atividade empreendedora entre países é a Taxa de Atividade Empreendedora (TEA) que mede a proporção de adultos (com idades entre os 18 e os 64 anos) envolvidos em negócios em fase *early-stage*, que compreende os negócios nascentes e os novos negócios, até 3,5 anos de idade.

Al-Mubarakí e Busler (2011) estudaram os indicadores económicos das incubadoras de empresas e defendem que as empresas podem estar numa de três fases: (a) criação de *start-up* (pré-incubação) – em que é feita a avaliação da inovação, a elaboração do plano de negócio e se modela o negócio; (b) *early-stage* (fase de incubação) – em que a empresa poderá ter acesso a financiamento, *coaching* e treino, começando a comercialização de bens e (c) fase de expansão (pós-incubação) – em que se fazem diagnósticos de inovação, desenvolvimento do negócio e se apoia a internacionalização.

Dado o enquadramento do estudo no âmbito dos apoios que a CML fornece à criação de novos negócios, esta dissertação terá o seu enfoque na fase de criação de *startups* (Al-Mubarakí e Busler, 2011) e até ao período *early-stage* (Al-Mubarakí e Busler, 2011 e GEM, 2012).

2.3. Quem é o empreendedor

Se nos pedirem para reconhecer um empreendedor, se tivermos em frente de um, provavelmente todos conseguimos. No entanto, se nos for pedida uma descrição de um empreendedor a tarefa torna-se muito mais complicada (Stokes, Wilson e Mador, 2010).

Vários autores encontraram várias características que os vários empreendedores têm em comum: como aquele que cria uma nova empresa, que encontra oportunidades ou que tem a capacidade de as tornar em negócios que dão lucro (Gorji e Rahimian, 2011).

Kao, Kao e Kao (2002: 42) definem o empreendedor como a pessoa que se compromete num processo de criação de riqueza e de agregação de valor através do desenvolvimento de ideias, reunião de recursos e de «*making things happen*» (Kao, Kao e Kao, 2002: 42).

Kaplan e Warren (2007) primeiro reconhecem três tipos de empreendedores: (a) aspirantes (que sonham sobre criar a sua empresa), (b) empreendedores por estilo de vida (já desenvolveram uma empresa que se enquadra nas suas expectativas e a usam para receber rendimentos para eles e para a família) e (c) empreendedores de crescimento (aqueles que têm o desejo e capacidade de crescer o mais rapidamente possível, criando empresa dinâmicas – *gazelles*). Mas os autores defendem que estes empreendedores partilham alguns pontos comuns: (1) são apaixonados por procurar novas oportunidades, (2) perseguem oportunidades com grande disciplina, (3) perseguem as melhores oportunidades, (4) focam-se na execução e (5) envolvem energias de mais pessoas.

Dada a diversidade dos vários empreendedores existentes a nível mundial torna-se difícil ter uma definição exata. Tyszka, Cieslik, Domurat e Macko (2011) investigaram as três características que mais frequentemente se encontram em empreendedores e apontaram: a motivação, auto eficiência e atitudes de risco como maioritariamente presentes.

Como vemos através das várias definições, o termo empreendedorismo significa coisas diferentes para pessoas diferentes e pode ser visto de perspetivas conceptuais diferentes. Mas Hisrich, Peters e Shepherd (2008) definiram quatro aspetos comuns: (a) envolve um processo criativo, (b) o empreendedor deve dedicar o tempo e esforço necessário, (c) requererá algum risco e (d) no final do esforço haverá lugar a uma recompensa.

Nem todos nós temos capacidade de ser empreendedor mas, mais uma vez, Hisrich e Peters (2002) reúnem algum consenso no seu trabalho e apresentam três tipos de competências necessárias para se ser empreendedor de sucesso:

a) Competências técnicas (escrita, comunicação oral, organização);

b) Competências de gestão de empresas (planeamento e definição de objetivos, tomada de decisões, relações humanas, marketing, finanças, contabilidade, gestão, controlo, negociação, lançamento de empresas, gestão de crescimento, trabalho em equipa, *coaching*);

c) Competências pessoais empreendedoras (controlo interior, capacidade de arriscar, inovador, orientado para a mudança, persistente, líder visionário, saber gerir a mudança, *networking*).

Quem se lança pelo caminho empreendedor não tem de ser um especialista em todas estas áreas, mas deve ter noção que vai ter de se familiarizar com todas elas.

Não existe apenas um perfil empreendedor. Cada indivíduo tem experiências profissionais, níveis de escolaridade, situações, idades, características psicológicas e emocionais diferentes (Ferreira, Santos e Serra, 2008). Os mesmos autores apontaram alguns traços principais sobre quem é empreendedor:

- 1) O empreendedor é o que toma a iniciativa para criar algo novo e de valor para o próprio empreendedor e para os clientes,
- 2) O empreendedor tem de dedicar o seu tempo e esforço para realizar o empreendimento e garantir o seu sucesso.
- 3) O empreendedor recolhe as recompensas sob forma financeira, de independência, reconhecimento social e de realização pessoal,
- 4) O empreendedor assume os riscos de insucesso do empreendimento, quer sejam riscos financeiros, sociais ou psicológicos/emocionais.

Portanto é o empreendedor que organiza os recursos humanos, materiais e financeiros. Neste esforço o empreendedor é motivado pela necessidade de atingir algo, de fazer, de realizar e de ser independente de outros.

2.3.1. Empreendedorismo Jovem

O empreendedorismo não tem idades, e uma sociedade pode tirar proveito de empreendedores de todas as idades (GEM, 2013: 35). Por vezes as mentes jovens são mais propícias a ter ideias novas bem como a falta do peso social que faixas etárias mais avançadas já carregam que lhes confere uma liberdade que permite lançarem-se em empreendimentos mais arriscados.

Depois do grupo de pessoas entre os 25 e os 44 anos, são os jovens entre os 18 e os 24 que apresentam uma taxa TEA mais elevada a nível europeu (GEM, 2013). Em Portugal 6,4% dos jovens entre os 18 e os 24 anos encontra-se envolvido num empreendimento no nível *early-stage* (GEM Portugal, 2012).

Nos dias que correm, sendo esta a faixa etária que se encontra com o maior número de desempregados, tem sido uma área onde se tem dedicado algum esforço, pelo governo português, para fomentar o próprio emprego e lutar contra o desemprego jovem.

2.3.2. Motivações do empreendedor

Assim passamos para um ponto que capta o interesse de muitos decisores políticos atualmente: afinal o que motiva alguém a ser empreendedor?

Na tentativa de chegar a um consenso para responder a esta pergunta muitos académicos se dedicaram ao estudo desta questão. Não se nasce empreendedor. Para além das motivações próprias, sobre como cada um quer levar a sua vida, existem fatores exógenos como a necessidade de ter fontes de rendimento complementares ou uma situação de desemprego que podem conduzir ao empreendedorismo (Ferreira, Santos e Serra, 2008).

Hisrich e Peters (2002) disseram que a decisão de criar uma aventura empreendedora parte de três passos: (1) decidir mudar o estilo de vida presente, (2) decidir que é desejável ser empreendedor e depois (3) concluir que tanto os fatores externos como os internos tornam a criação possível.

Existem várias razões para ser empreendedor e cada um terá os seus motivos, desde a ideia de independência e liberdade do mundo corporativo, à possibilidade de fazer as coisas à

sua maneira, até ver uma oportunidade para crescimento e mobilidade/flexibilidade ou mesmo recompensas financeiras (Kaplan e Warren, 2007).

Um dos pontos interessantes a estudar é como as motivações diferem em realidades tão distantes das que vivemos na Europa, como evidenciam Hussain e Yaqub (2010) no seu estudo sobre sistema empresarial paquistanês. As motivações dos empreendedores num país a mais de 8.000 quilómetros de distância baseiam-se na liberdade pessoal, segurança e satisfação, sendo que em centros urbanos podemos acrescentar alguma necessidade mais específica da região. No entanto os autores dividem os fatores de motivação em quatro categorias principais: (a) fatores económicos, (b) independência, (c) satisfação interna e (d) segurança pessoal e familiar. Sendo que o resultado da pesquisa mostrou que o autoemprego foi a principal razão para abrir uma empresa.

Estes dados vêm mostrar como o ambiente envolvente, onde o empreendedor se encontra, influencia fortemente as suas motivações. E como os principais motivos de ser empreendedor no Paquistão diferem dos que Tyszka et al. (2011) identificaram no estudo sobre os empreendedores na Polónia em transição para uma economia de mercado: (1) riqueza pessoal, (2) necessidade de independência, (3) necessidade de desenvolvimento pessoal e (4) necessidade de aprovação social.

Considerando diferentes realidades geográficas vamos encontrar diferentes motivações dentro da própria sociedade. Schoof (2006) estudou o que estimula o empreendedorismo jovem e identificou que os empreendedores jovens podem ser motivados por circunstâncias de vida (necessidade versus oportunidade), por atitudes pessoais e por forças e interesses pessoais.

Consciente destas diferenças, Cowling (2000) foi tentar perceber as divergências entre os empreendedores a nível europeu e concluiu de fato que estes não são um grupo homogéneo e que diferentes culturas estimulam diferentes tipos de pessoas a ser empreendedores. Encontrou três motivações presentes em muitos casos: os ganhos possíveis, independência e luta contra o desemprego.

Carsrud e Brännback (2011) aprofundaram o estudo da motivação dos empreendedores e referem que para além da tradicional motivação económica, as motivações podem ser intrínsecas (interesses pessoais), extrínsecas (recompensas externas que se seguem a certos

comportamentos) ou ambas e diferenciam mesmo entre empreendedores motivados por necessidade ou por oportunidade.

2.3.3. Necessidade versus Oportunidade

Como vimos podem existir várias motivações para se lançar um empreendimento. De acordo com Carsrud e Brännback (2011: 14) o empreendedor oportunista é impulsionado para alcançar o sucesso através da exploração de uma oportunidade para obter algum ganho, normalmente económico. A sua motivação baseia-se na necessidade de ter sucesso. Outros empreendedores são movidos por necessidade de sobrevivência, conhecidos por empreendedores por necessidade. Neste caso a preocupação principal será a de evitar a falência e a motivação principal é ganhar dinheiro suficiente para se sustentar e à sua família.

O motivo que leva um empreendedor a criar e crescer um negócio pode ser classificado de acordo com a sua necessidade ou oportunidade (Tyszka et al., 2011) e tendo isso em conta o GEM (2012: 21) separa o empreendedorismo induzido por oportunidade como aquele que resulta de um desejo de aproveitar, por iniciativa própria, uma possibilidade de negócio existente no mercado, através da criação de uma empresa; do empreendedorismo induzido por necessidade que resulta da ausência de outras oportunidades de obtenção de rendimentos e leva os indivíduos à criação de um negócio, não tendo uma alternativa melhor.

Na sequência do ponto anterior, onde vimos que em diferentes realidades os empreendedores têm diferentes motivações, o GEM Portugal (2012) diferenciou a motivação por necessidade ou por oportunidade de acordo com o tipo de economia em que se encontra. Assim estabelece uma comparação entre a proporção de empreendedorismo induzido pela oportunidade, a de empreendedorismo induzido pela não-oportunidade (motivado pela necessidade/manutenção do rendimento) e a que resulta da mistura de ambos (oportunidade e não oportunidade). Neste caso, os países com economias viradas para a inovação são aqueles onde os empreendedores motivados pela não-oportunidade (necessidade) é menor.

Portugal nos dias de hoje enquadra-se numa economia orientada para a inovação e nota-se uma mudança gradual da atividade industrial para o setor dos serviços, enquanto ocorre um amadurecimento e aumento da riqueza. Sendo que estas melhorias são normalmente associadas a atividades de Investigação e Desenvolvimento (GEM, 2012).

2.3.4. Processo Empreendedor

A motivação, o espírito empreendedor e a ideia criativa não são por si justificativas para lançar uma ideia de negócio (Sarkar, 2007). O processo empreendedor corresponde aos passos que devem ser tomados desde a idealização de um negócio à concretização do mesmo.

Hisrich e Peters (2002) identificaram quatro aspetos do processo empreendedor:

- 1) Identificar e avaliar oportunidades (janela de oportunidade)
- 2) Plano de Negócios (onde é feita uma descrição do futuro da direção da empresa – deve incluir: sumário executivo, descrição do negócio, descrição da indústria, plano de marketing, plano financeiro, plano de produção, plano organizacional e operacional)
- 3) Determinar os recursos necessários (próprios ou alheios)
- 4) Gerir empresa (estilo de gestão, controlo, variáveis de sucesso)

Já Kaplan e Warren (2007) consideram essencial que o empreendedor domine as seguintes fases do processo empreendedor:

Fase 1: Análise da oportunidade: inovar e criar a visão, realizar pesquisa e análise de mercado, avaliar a competição, pesquisar *pricing* e estratégias de venda;

Fase 2: Desenvolver o plano e constituição da empresa (um plano deve ser algo dinâmico): definir metas e objetivos, começar a escrever o plano, investigar novos processos e tecnologias, determinar o preço, mercado e canais de distribuição;

Fase 3: Adquirir parceiros e fontes de financiamento: *bootstrap*/inicialização da empresa, garantir financiamento *early-stage*, garantir financiamento de crescimento;

Fase 4: Determinar recursos necessários para implementação do plano: determinar valor de licenças, patentes e direitos de autos (*copyrights*), preparar a organização para o crescimento, desenvolver um modelo de negócio que maximize o valor de retenção, gerir finanças;

Fase 5: Escalar e colher o empreendimento: preparar o plano de negócio completo, discutir opções e alternativas (vender ou fundir, tornar publico, formar uma alianças estratégica), comunicar a oportunidade.

Por sua vez, Shane (2003) identifica outros pontos presentes no processo empreendedor:

1. Empreendedorismo requer a existência de oportunidades, ou situações em que as pessoas acreditem que conseguem usar novos modos de recombinao recursos para gerar lucro;
2. Empreendedorismo requer diferenças entre pessoas (não havendo diferenças entre pessoas todos fariam o mesmo e buscariam as mesma oportunidades.
3. Empreendedorismo requer suportar risco (incerteza de explorar uma oportunidade);
4. Requer organização (criação de uma nova forma de explorar uma oportunidade);
5. Requer alguma forma de inovação. Não necessariamente a grande inovação Shumpeteriana e da sua destruição criativa, por vezes basta uma simples recombinação de processos.

2.4. Tipos de empreendedorismo

Como temos visto o empreendedorismo hoje não se prende num tipo específico de atividade. Como vamos ver, não existe só um tipo de empreendedorismo. Este não tem obrigatoriamente de gerar lucro. Não tem de se cingir à esfera privada. Não tem de criar empresas novas. E acima de tudo não tem idade.

Para além do empreendedorismo económico que visa essencialmente a criação de empresas como processo de criar algo diferente com valor, assumindo o risco financeiro, psicológico e social, recebendo uma recompensa monetária e satisfação pessoal, e sentimento de independência, temos outros tipos de empreendedorismo.

2.4.1. Empreendedorismo Social

Apesar da maior parte das definições de empreendedor se prenderem com a recompensa que este poderá tirar do seu empreendimento. Mesmo que muitos empreendedores e muitos autores apontem a recompensa financeira como a mais genericamente aceite, ela nem sempre tem de existir. O empreendedorismo social é o perfeito exemplo do caso de empreendedores que decidem acrescentar valor para os indivíduos e para a sociedade sem tirarem, necessariamente, para si uma margem de lucro (Stokes et al., 2010). E num contexto de crise, como o que vivemos atualmente, a preocupação com questões sociais tende a aumentar e conseqüentemente a existir mais tendência para o empreendedorismo social (Parente, Costa, Santos e Chaves, 2011). Deixando a principal preocupação de muitos empreendedores de ser a recompensa financeira mas sim um bem social ou para a comunidade em que o projeto está inserido.

Stokes et al. (2010) defendem que estes empreendedores podem procurar oportunidades sem ter como objetivo principal o lucro. Tirando esta preocupação, não existem grandes diferenças em relação ao empreendedor tradicional. Sendo que estes, por norma, se dedicam a empresas de cariz social, reinvestindo os lucros obtidos em prol da comunidade.

Estas empresas, normalmente têm três objetivos: lucro, bem social e sustentabilidade ambiental (Stokes et al., 2010) e muitas vezes associadas a instituições sem fins lucrativos (Parente et al., 2011). Isto não quer dizer que estas empresas, mesmo tendo preocupações sociais, não criem valor económico (Hoogendoorn et al., 2011), este valor reverte é para a comunidade.

Hoogendoorn et al. (2011) no seu estudo sobre as barreiras que os empreendedores sentem, defende que os empreendedores sociais, em comparação com o que ele chama de empreendedores comerciais (os típicos empreendedores) sentem mais barreiras financeiras e informativas e que tendencialmente têm mais medo do risco de falharem ou de irem à bancarrota.

2.4.2. Intra-empendedorismo

O empreendedorismo não tem de se cingir apenas à criação de novos negócios e empresas novas. Apesar de este conceito estar associado aos fundadores ou líderes das empresas também se pode empreender dentro de uma empresa já criada.

Muitas empresas foram obrigadas a ser empreendedoras para conseguirem sobreviver, contratando muitas vezes colaboradores empreendedores. Assim surgiu o termo intra-empendedor para descrever aquele que se comporta como um empreendedor dentro de uma organização (Stokes et al., 2010). Ou seja, uma tentativa de aplicar a criatividade e a inovação do espírito empreendedor no ambiente corporativo (Kao, Kao, Kao, 2002).

Até há alguns anos atrás pensou-se que seriam as grandes empresas a dominar o mundo dos negócios, pois teriam vantagens proporcionais que lhes permitiria desenvolver novos produtos e processos. Hoje em dia vemos que essas mesmas empresas procuram racionalizar as suas operações, subcontratando muitas produções e serviços. O intra-empendedorismo começou a ser uma alternativa para estas empresas se manterem competitivas, ao lado de startups cada vez mais inovadoras e desafiadoras do panorama empresarial (Ferreira, Santos e Serra, 2008).

2.4.3. Empreendedorismo institucional

Para além do fenómeno empreendedor não estar circunscrito à criação de novas empresas, também não nos devemos prender à esfera privada. Para isso, Stokes et al. (2010) definiu Empreendedorismo Institucional como um conceito que vai beber tanto ao intra-empendedorismo como ao empreendedorismo social.

As organizações do sector público, por norma, são muito pesadas, existem para servir a sociedade e não para fazer lucro. Para conseguirem fornecer um serviço de qualidade também estas entidades têm de inovar num ambiente em constante mudança, em que vivemos.

Neste caso, alguns dos principais constrangimentos prendem-se com o facto de este sector ter um escrutínio e responsabilidade pública, tendo uma grande preocupação em respeitar a ética do serviço público (Stokes et al., 2010).

2.5. Empreendedorismo e inovação

«A inovação é, provavelmente, o mais antigo processo que se conhece; por outras palavras, a inovação é uma extensão da criatividade dos seres humanos»

(Gupta, 2008: 31)

Hoje em dia os empreendedores inovadores e criativos estão a ser a ignição para grandes revoluções a nível industrial, de produção e serviços (Nawaser, Khaksar e Shakhshian, 2011). Assim o conceito de inovação, como ato de introduzir algo novo, torna-se essencial e parte integrante do empreendedor (Hisrich e Peters, 2002).

A inovação exige um processo de aplicação e a sua materialização designa-se de empreendedorismo. Na economia do conhecimento em que vivemos, a vantagem competitiva das empresas decorre dos processos de inovação que desenvolvem e que decorrem dos seus recursos humanos e do conhecimento que estes têm, seja ele tácito ou explícito.

No entanto quem inova está a acarretar um risco maior de que a sua ideia não seja aceite. Assim de acordo com Vendrell-Herrero, González-Pernía e Peña-Legazkue (2014) os inovadores por norma são recompensados com ganhos acima da média.

Na nossa conjuntura económica, a ligação entre empreendedorismo e inovação assume um pendor especialmente relevante pois o número de empreendimentos relacionados com inovação está a tornar-se cada vez mais preponderante para o crescimento económico (GEM Portugal 2012).

2.5.1. Empreendedorismo Criativo

O empreendedorismo criativo é um conceito recente. Ainda não existe muita bibliografia sobre o tema, no entanto em todas as entrevistas conduzidas durante a investigação foi defendida a sua importância e potencial de crescimento na cidade de Lisboa. Aplicado às indústrias criativas, vai beber a disciplinas de *design* criativo e nos dias que correm muitas cidades, uma delas Lisboa, aposta muito no incentivo a estes empreendedores que fogem por vezes do tradicional empreendedorismo tecnológico apostando na vertente artística.

2.5.2. O que é inovação?

O termo inovar vem do latim *innovare* que significa criar algo novo e apesar de hoje ser um tema que significa coisas diferentes para pessoas diferentes compreende-se inovação como um processo de tornar ideias em novas oportunidades para criação de valor (Stokes et al., 2008). Ou como definiu de uma forma mais simplista Peter Coughan (2015), na *1st Design Thinking Conference*, inovação essencialmente é criar uma mudança positiva significativa.

As empresas para conseguirem uma vantagem competitiva têm de inovar constantemente. A própria União Europeia já veio dizer que a inovação não é um extra a ser considerado mas sim uma necessidade, definindo na sua estratégia de prioridades para a inovação europeia (Stokes et al., 2010): garantir proteção intelectual eficientemente, criar uma política de fixação de norma pró-ativa, fazer contratos público para a inovação, lançar iniciativas tecnológicas conjuntas, impulsionar inovação e crescimento em mercados dominantes, reforçar a cooperação mais próxima entre ensino superior, investigação e empresas, ajudar inovação nas regiões, desenvolver uma abordagem política para a inovação em serviços e inovação não-tecnológica e permitir mercados de capitais de risco.

Resumindo, podemos considerar inovação como a exploração de novas ideias que foram aceites no mercado (Sarkar, 2007).

2.5.3. Tipos de inovação

Joseph Schumpeter foi o primeiro economista a identificar a inovação como um resultado do empreendedorismo (Stokes et al., 2010). Para ele o empreendedor rompe mercados e causa a formação de novos mercados, a chamada inovação disruptiva que implica uma mudança de paradigma. Este tipo de inovação contradiz com a inovação incremental que se prende numa evolução através de melhorias contínuas do produto ou serviço.

De acordo com Schumpeter (1976) para que a inovação ocorra algo tem de deixar de existir – destruição criativa - sendo que a própria essência do capitalismo assenta num processo dinâmico. Assim distinguiu cinco tipos diferentes de formas de se inovar: (1) Introdução de um novo produto/serviço, (2) introdução de novo método de produção, (3) novo mercado, (4) conquistar uma nova fonte de matéria-prima e (5) reorganizar uma indústria de uma forma nova – criar um monopólio diferente.

Hisrich e Peters (2002) diferenciaram três formas de se abordar a inovação. Esta pode ser ordinária (se forem novos produtos com pouco avanço tecnológico), tecnológica (se os produtos tiverem avanços significativos) e progressiva (novos produtos com alguma tecnologia).

Por seu lado Gupta (2008) identificou três níveis básicos na inovação: a incremental (quando se referem a alterações menores); arquitetural (quando implica um novo paradigma – novos mercados ou novas aplicações) e radical (quando não é tão radical quanto a arquitetural mas significativa para criar novas oportunidades).

Na nova economia em que vivemos as tecnologias e os produtos tornam se obsoletos a um ritmo cada vez mais rápido. O empreendedorismo e a inovação apesar de conceptualmente não estarem intrinsecamente ligados, acabam por ter um elo de ligação muito forte se os novos empreendedores quiserem ter uma vantagem competitiva para singrar no mercado (Acs e Audretsch, 2005), pois a vantagem competitiva dos novos empreendedores vem, precisamente, da forma como usam a inovação.

2.6. Oportunidades - Como identificar

Shane e Venkataraman (2000) levantaram a questão: porque é que algumas pessoas e não outras descobrem oportunidades empreendedoras diferentes?

Até a década de 1980 pensou-se que seriam as grandes empresas o motor do progresso, pelo seu poder de escala e capacidade de investir em investigação e desenvolvimento. No entanto estas grandes estruturas foram-se mostrando cada vez mais pesadas e com dificuldades em inovar. Foi aqui que se começou a perceber a importância que as empresas mais pequenas, com a sua capacidade inovadora tinham no mercado.

Muitas vezes são mesmo essas grandes empresas que investem em investigação e desenvolvimento, mas depois este conhecimento sai da organização (*spill over*) para uma nova organização que o comercializa (Acs e Audretsch, 2005).

Peter Drucker (2007), o economista austríaco que muito se dedicou ao tema do empreendedorismo, disse que a inovação era a ferramenta dos empreendedores e identificou sete fontes de novas oportunidades: (1) no inesperado, (2) na incongruência, (3) na necessidade de processo, (4) na mudança de estrutura de indústria, (5) na mudança demográfica / geográfica, (6) na mudança de perceção e (7) no novo conhecimento.

Stokes et al. (2010) identificaram três fatores chave do processo empreendedor: a descoberta da oportunidade (avistar oportunidades e potencial criativo), avaliação da oportunidade (recombinação de recursos e tomada de decisão) e exploração da oportunidade (organização das tarefas e gerir a inovação).

A palavra chinesa para crise, como é usada na cultura ocidental, é composta por dois caracteres chineses: perigo e oportunidade. De fato, por muitas desvantagens que a crise traz para alguns, acaba sempre por abrir muitas oportunidades (Papaoikonomou, Segarra e Li, 2011).

Portugal por sua vez, de acordo com o relatório elaborado pelo *Global Entrepreneurship Index* (GEI, 2015) é um país onde a perceção de oportunidade é o ponto em que os portugueses estão mais fracos.

2.6.1. Criatividade versus Oportunidade

Sem criatividade não existiria empreendedorismo. No entanto, há que distinguir estes dois conceitos: ser criativo e criar algo novo não é condição para se ser empreendedor. Para tal tem de ser reconhecido como algo criativo e comercializado. Ou seja, a criatividade não tem de ser reconhecida para existir, mas a oportunidade só é considerada uma oportunidade se for reconhecida como tal (Stokes et al., 2010).

Shane (2003: 18) definiu oportunidade empreendedora como uma situação na qual uma pessoa pode criar novos meios estruturais para recombina recursos que o empreendedor acredita irão render lucro. E identificou três fontes de oportunidades empreendedoras: (1) mudança tecnológica, (2) mudança política / regulamentar e na (3) mudança social / demográfica.

Estas fontes depois podem se traduzir em diferentes formas de oportunidades, como novos produtos, formas de organização, novas matérias-primas ou mesmo novos processos de produção.

2.6.2. Oportunidade empreendedora: Kirzner vs Schumpeter

No entanto se falamos de oportunidades temos falar de dois grandes autores que se debruçaram sobre este tema e sobre como essas oportunidades surgem, criando essencialmente duas perspetivas.

Estes dois autores divergem quanto à informação necessária para existir uma oportunidade. Se esta exige a introdução de nova informação ou apenas acesso diferente à informação existente (McCaffrey, 2013).

Na perspetiva de Kirzner uma oportunidade requer apenas acesso diferente a informação já existente. Ou seja, as pessoas podem usar informação que têm em sua posse para criar opiniões sobre como podem usar os recursos existentes de forma mais eficiente (Shane, 2003; McCaffrey, 2013).

Como as pessoas cometem erros quando tomam decisões estruturais, criam-se faltas e excedentes. E assim as pessoas podem obter recursos, recombina e vender com o objetivo de gerar lucro (Shane e Venkataraman, 2000).

Por outro lado, Schumpeter acredita que a nova informação é importante para explicar a existência de oportunidades empreendedoras. Ele defende que as mudanças tecnológicas, políticas, regulamentares, fatores macroeconômicos ou mesmo as tendências sociais criam informação nova que os empreendedores podem usar para descobrirem formas de recombina recursos de forma a criar valor (Shane, 2003).

Quadro 2.1. Diferença entre oportunidade Schumpeteriana e Kirzerniana

Oportunidade Schumpeteriana	Oportunidade Kirzerniana
Desequilibradora	Equilibradora
Requer nova informação	Não requer nova informação
Muito inovadora	Menos inovadora
Rara	Comum
Requer criação	Limitada à descoberta

Fonte: SHANE, Scott (2003)

Não obstante, Shane e Venkataraman (2000) sugerem que podem existir estes dois tipos de oportunidades em simultâneo na economia atual.

2.7. Importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico

Não se pode compreender o empreendedorismo como um fenómeno isolado, mas sim envolvido num contexto macroeconómico. Hoje em dia a atividade empreendedora é um dos principais fatores de dinamismo industrial, desenvolvimento económico e crescimento (Carlsson et al., 2013; Wiklund et al., 2011; Stokes et al., 2010). Román, Congregado e Millán (2013) no seu estudo, vieram confirmar que há de fato uma relação entre a decisão

individual de criar um negócio e a envolvente macroeconómica e que em períodos de recessão e de austeridade proteção do emprego, a probabilidade de criação de negócios próprios aumenta, muitas vezes como resultado de políticas como a da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD) que vê o estímulo do empreendedorismo como uma estratégia de criação de emprego (Kao, Kao e Kao, 2002).

Por isso o estudo do empreendedorismo torna-se tão relevante, porque não só ajuda os empreendedores a cumprir as suas necessidades como também a exaltar a função económica destes. Mais do que aumentar a receita nacional através da criação de emprego, o empreendedorismo atua como uma força positiva no crescimento económico, servindo como ponte entre a inovação e a sua aplicação na sociedade (Kaplan e Warren, 2007). Para isso tem de haver um alinhamento entre os objetivos sociais definidos pelos decisores políticos e os incentivos privados aos empreendedores, pois a riqueza de um território irá aumentar se a capacidade de captar empreendedores inovadores for eficiente (Vendrell-Herrero et al., 2014).

A inovação aqui não é só vista como importante para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para o mercado mas também estimulando o investimento e dinamizando o mercado (Hisrich e Peters, 2002).

Essencialmente, um sistema económico compreende a produção, distribuição e consumo de bens e serviços entre indivíduos, que formam uma sociedade. Torna-se difícil avaliar o impacto do empreendedorismo na economia, pois as condições para o empreendedorismo são de certa forma o produto da própria atividade empreendedora, sendo quase impossível distinguir o que veio primeiro.

Assim sendo, qualquer obstáculo ao empreendedorismo será um obstáculo ao crescimento económico (Georgiou, 2012). A importância dos empreendedores para a recuperação da economia e o seu crescimento contribui com criação de emprego e progressão social (Papaoikonomou et al., 2012).

Gaspar (2010) identifica quatro razões para justificar a importância do estudo do empreendedorismo: (a) é uma fonte de emprego (incluindo o autoemprego), (b) as empresas jovens tem um papel muito importante para a inovação, (c) a contribuição da criação de empresas para a criação de riqueza e para o desenvolvimento da economia e da

sociedade e por último (d) cada vez mais pessoas tomam o empreendedorismo como opção de carreira.

Concluindo, o empreendedorismo é visto como uma estratégia eficaz de desenvolvimento de muitos países. Mesmo assim, desenvolver o empreendedorismo requer ensinar competências, compreender e remover obstáculos para estabelecer as bases necessárias para o seu crescimento (Nawaser et al., 2011).

2.8. Condições estruturais do empreendedorismo

A chegar ao fim deste capítulo e após compreendida a origem do conceito de empreendedorismo, e de uma tentativa de perceber quem são estes agentes de mudança, que Schumpeter (1976) nos menciona, que tipo de empreendedores existem e o que os motiva, depois de ligar o empreendedorismo à inovação, de entender como se pode captar oportunidades e como este novo fenómeno é de fato um importante motor de desenvolvimento da nossa economia atual, devemos agora perceber quais são de fato as condições estruturais do empreendedorismo.

Ferreira, Santos e Serra (2008) no seu estudo do empreendedorismo em Portugal apontaram nove condições nacionais subjacentes a esta análise: (1) governo, (2) mercados financeiros, (3) tecnologia e investigação e desenvolvimento (ID), (4) educação, (5) infraestruturas, (6) gestão, (7) mercado de trabalho, (8) instituições e (9) grau de abertura. Para se definir uma estratégia de incentivo ao empreendedorismo devem ser analisados cada um destes pontos.

Já Hisrich e Peters (2002) disseram que quando um indivíduo toma a decisão de ser empreendedor implica passar de um estado x para um estado y . Ou seja, ele vai ter de mudar a sua vida presente e o seu estilo de vida – disrupção. Esta decisão disruptiva surge quando o indivíduo se apercebe que formar a sua empresa é desejável e possível. Este desejo de se tornar empreendedor resulta da cultura do país onde se insere, da subcultura (o ambiente em que se encontra), da família, professores, colegas e mesmo amigos. Mas o que torna de fato este desejo possível são as condições: o governo (que fornece infraestruturas), o *background* (como a formação e as experiências), o marketing utilizado,

financiamento (acesso a capital) e ter modelos a seguir (o simples fato de ver outra pessoa a ter sucesso ajuda muito).

No relatório da OECD (2012) - *Entrepreneurship Indicators Programme* (EIP) - sobre a avaliação da qualidade dos indicadores de empreendedorismo, esta classificou os indicadores de empreendedorismo em seis categorias de determinantes:

- a) Quadro normativo/regulamentar (encargos administrativos de entrada e crescimento, regulamentação em relação à falência, regulamentação relativa ao mercado de trabalho e de produtos, quadro legal e jurídico, segurança social e sistema de saúde, impostos sobre o rendimento, riqueza e heranças, impostos sobre as empresas e sobre o capital, sistema de patentes / normas);
- b) Condições de mercado (leis *anti-trust* e competição justa, competição, acesso a mercados externos, grau de envolvimento público, procura privada);
- c) Acesso a financiamento (acesso a financiamento da dívida, acesso a capital de risco, mercado de ações);
- d) Criação e difusão de conhecimento (atividade em investigação e desenvolvimento (ID), transferência de conhecimento não-comercial, cooperação entre empresas, disponibilidade de tecnologia e sua aceitação);
- e) Capacidades empreendedoras (educação empresarial e de empreendedorismo, competências, imigração);
- f) Cultura empreendedora (atitude de risco na sociedade, atitudes perante empreendedores, desejo de posse de negócios, mentalidade).

Ainda não foi inventada a receita ideal para se chegar à prosperidade económica. Não obstante, podemos apontar alguns pontos-chave que jogam um papel importante. Stokes et al. (2010) encontraram, ao analisar o projeto GEM, quatro condições económicas que facilitam o empreendedorismo:

- 1) Contexto social, cultural e político (instituições, infraestruturas, estabilidade macroeconómica, saúde e educação primária)
- 2) Potenciadores de eficiência (formação, eficiência de mercado, trajetória tecnológica)

3) Inovação e empreendedorismo (financiamento empreendedor, apoio governamental, infraestrutura comercial e legal, regulamentação)

4) Projetos empreendedores (atitudes, atividade, aspirações)

Se estas condições forem bem exploradas será então benéfico para o ecossistema empreendedor da região em que se insere.

Por último, por ser um documento mais abrangente, o relatório do GEM (2012) sobre Portugal define as condições estruturais do empreendedorismo como os indicadores do potencial de um país para promover o empreendedorismo, refletindo as principais características do meio socioeconómico de um país, que se espera terem um impacto no setor empresarial. Mais uma vez, estas condições têm em consideração a fase de desenvolvimento económico em que o país se encontra, seja esta direcionada para a produção, eficiência ou inovação (GEM, 2012).

Assim define um conjunto de nove condições estruturais, utilizadas para melhor entender os fatores que propiciam ou limitam o empreendedorismo num país são (GEM, 2012):

- 1) Apoio financeiro (disponibilidade de recursos financeiros, capital próprio e fundos de amortização de dívida para empresas novas e em crescimento, bolsas e subsídios.)
- 2) Políticas governamentais (grau em que as políticas governamentais relativas a impostos, regulamentações e sua aplicação são neutras no que diz respeito à dimensão das empresas e grau em que estas políticas incentivam ou desincentivam empresas novas e em crescimento.)
- 3) Programas governamentais (existência de programas, em todos os níveis de governação (nacional, regional e local), que apoiem diretamente negócios novos e em crescimento)
- 4) Educação e formação (grau em que a formação sobre a criação ou gestão de negócios novos e em crescimento é incluída no sistema de educação e formação, bem como a qualidade, relevância e profundidade dessa educação e formação para criar ou gerir negócios pequenos, novos ou em crescimento)
- 5) Transferência de investigação e desenvolvimento (grau em que a ID a nível nacional conduz a novas oportunidades comerciais, assim como o nível de acesso à

ID por parte dos negócios pequenos, novos ou em crescimento)

- 6) Infraestrutura comercial e profissional (influência das instituições e serviços comerciais, contabilísticos e legais, que permitem a promoção dos negócios pequenos, novos ou em crescimento)
- 7) Abertura do mercado/barreiras à entrada (grau em que se impede que os acordos e procedimentos comerciais sejam alvo de mudanças e substituições, impossibilitando empresas novas e em crescimento de estar em concorrência e de substituir fornecedores e consultores de forma recorrente)
- 8) Acessos a infraestruturas físicas (acesso a recursos físicos (comunicação, transportes, utilidades, matérias-primas e recursos naturais) a preços que não sejam discriminatórios para negócios pequenos, novos ou em crescimento)
- 9) Normas culturais e sociais (grau em que as normas sociais e culturais vigentes encorajam (ou não desencorajam) iniciativas individuais que levam a novas formas de conduzir negócios e atividades económicas e, por sua vez, contribuem para uma maior distribuição da riqueza e do rendimento).

2.9. Barreiras ao empreendedorismo e inovação

Feita uma análise aos vários prismas de quem é o empreendedor e do seu papel na sociedade, estamos na posição certa para fazer uma análise às barreiras que estes atores tradicionalmente sentem quando decidem avançar pelo caminho do empreendedorismo.

Um país empreendedor deve oferecer oportunidades e infraestruturas para ajudar o empreendedor a criar e gerir os seus negócios. (Ferreira, Santos e Serra, 2008). O ambiente empresarial é dos fatores principais que influenciam o crescimento de uma empresa, especialmente pequenas e médias empresas (Krasniqi, 2007).

Nawaser et al. (2011) identificam três dimensões em que os investigadores têm dividido os principais obstáculos ao desenvolvimento do empreendedorismo: fatores anti motivacionais, legais e relativos ao ambiente comercial.

O conceito de ambiente empresarial é um conceito dinâmico e multidimensional o que faz com que as barreiras sentidas variem de local e de contexto para contexto. No entanto

torna-se interessante mencionar as barreiras que Krasniqi (2007) identificou para as empresas de pequenas e médias dimensões numa economia em transição, como foi o caso do Kosovo em 2002, e perceber as diferenças entre esta economia e a portuguesa, virada para a inovação. Os autores identificaram como cinco obstáculos mais sentidos: peso dos impostos, obstáculos financeiros, competição injusta (economia informal e corrupção), ambiente legal e regulamentar e o ambiente macroeconómico. Curiosamente, não se diferenciam muito das dificuldades sentidas por empreendedores em Portugal, como mencionou João Batista (2015), empreendedor português, onde sentiu mais dificuldades foi pelo fato de haver setores dominados por grandes empresas que dificultam a entrada de pequenos atores. Para além disso, é apontada a dificuldade financeira de manter uma empresa aberta num período inicial de muitas despesas e o fato do país exercer uma elevada carga fiscal a microempresas empreendedoras quando estas ainda não estão financeiramente estáveis nem mesmo sustentáveis.

Por outro lado Papoikonomou et al. (2011) estudaram as dificuldades sentidas num contexto de crise em Espanha e assim identificaram que as principais dificuldades que os empreendedores sentiam era a incerteza nas vendas, a incerteza no rendimento (os atrasos nos pagamentos) e a dificuldade no acesso ao capital. Em relação aos fatores não diretamente ligados à crise (internos e estruturais) eles reconheceram como principais dificuldades: comercializar produtos (pessoas estão muito mais sensíveis ao preço), recursos humanos (crise de valores: colaboradores respondem quase exclusivamente a incentivos financeiros), infraestruturas (transportes e telecomunicações) e por último problemas com a administração pública (como falta de acesso a informação e excesso de burocracia).

Ulrich Schoof (2006) ao estudar as barreiras ao empreendedorismo jovem identificou cinco pontos em que os jovens empreendedores mais sentem dificuldades: (1) atitude social e cultural perante o empreendedorismo jovem, (2) educação empreendedora, (3) acesso a financiamento, (4) quadro legislativo e regulamentar e (5) assistência e apoio ao negócio. Entretanto sentem alguns problemas como não serem levados a sério, discriminação de idade o que por vezes dificulta a atração de fundos.

Para Zwan. Zuurhout e Hessels (2013) aprender sobre empreendedorismo durante o processo educativo pode levar a uma redução das barreiras percebidas a criar uma

empresa. Mesmo assim identificam três barreiras normalmente sentidas: falta de apoio financeiro, complexidade administrativa e o medo do negócio falhar.

Gorji e Rahimian (2011) no seu estudo sobre as barreiras percebidas por homens e mulheres ao criar um negócio empreendedor dividiu os fatores limitativos ao empreendedorismo individual em três categorias principais:

1) Empreendedorismo individual – que inclui as seguintes variantes:

- Família e empreendedorismo: a mudança de atitude para uma estrutura moderna de família da sociedade atual permite o desenvolvimento e a manifestação de criatividade e inovação no seio familiar.
- Educação e empreendedorismo: o dilema de perceber se uma pessoa nasce ou aprende a ser empreendedora cada vez mais caminha no sentido de que a educação joga um papel importante na criação de melhores negócios e os empreendimentos cujos fundadores tiveram mais educação têm tido uma maior taxa de sucesso.

2) Barreiras organizacionais

- Financiamento: uma das principais dificuldades, independentemente do local onde se encontram, idade ou tipo de negócio tem sido o acesso a capital como também já o dizem Hussain e Yaqub (2010) e Gorji e Rahimian (2011).
- Recursos físicos: os ativos tangíveis necessários à produção de produtos ou serviços pode muitas vezes comprometer a qualidade oferecida.
- Marketing: hoje em dia o problema não se prende com a falta de oferta de produtos e serviços mas sim falta de consumidores e muitas empresas declaram falência porque não conseguem vender o que produzem.

3) Barreiras ambientais (contexto)

- Fatores socioculturais: as atitudes e os valores de uma sociedade perante o empreendedorismo por vezes dificulta a entrada deste atores. De acordo com Gorji e Rahimian (2011) os homens acabam por ter acesso a mais privilégios do que as mulheres.
- Regras e regulamentações: o código do trabalho e a burocracia legal envolvida

na gestão de uma empresa por vezes são fatores restritivos a criar negócios.

Hoogendoorn et al. (2011) ao analisarem as diferentes barreiras percebidas por empreendedores sociais e comerciais limitaram o seu estudo a três dimensões: a percepção de disponibilidade de recursos financeiros, a percepção de complexidade de processos administrativos e percepção de disponibilidade de informação a *startups*. No seu estudo concluíram que os empreendedores sociais sentem maiores barreiras em termos de financiamento e informação disponível como também têm mais medo de falhar e de irem à falência. Tal como Parreira, Pereira e Brito (2011) já tinham identificado nos empreendedores portugueses, o seu maior medo é o de falir.

2.10. Promover e fomentar o empreendedorismo

Se qualquer pessoa pode ser um empreendedor, o objetivo deve passar por criar as condições necessárias para que cada vez mais pessoas tomem esta via profissional (Gaspar, 2010).

Se os incentivos ao empreendedorismo estiverem alinhados com os objetivos dos empreendedores e com os da sociedade estaremos a caminhar para um contexto em que todos podem ganhar (Vendrell-Herrero et al., 2014).

Estes incentivos – conjunto de coisas potencialmente valorizados por fatores económicos (McCaffrey, 2013) - como Kirzner define - *entrepreneurial incentives* - implicam que um empreendedor passe de um estado passivo para um estado alerta. Uma vez alerta, o empreendedor é capaz de descobrir e avaliar oportunidades de lucro que antes não estavam visíveis (McCaffrey, 2013).

De acordo com Sarkar (2007: 79) uma pequena fração das pessoas nasce empreendedor - capacidades intrínsecas - outra parte pode ser influenciada pela educação e pela cultura - fatores extrínsecos.

Parreira, Pereira e Brito (2011) estimam que a sensibilização para o empreendedorismo, seja através de conferências, sessões de informação, formações, entre outros, possa ter influenciado 10% dos estudantes que enveredaram pelo mundo dos negócios.

Gaspar (2010) acredita que a promoção do empreendedorismo deve passar por três áreas:

- a) Criar o meio ambiente incentivador e recetivo
 - a. Através do apoio dos líderes políticos
 - b. Campanhas e programas de apoio para fomentar a cultura empreendedora na sociedade
- b) Aumentar a preparação do empreendedorismo
 - a. Através de condições financeiras, humanas e sociais
- c) Reduzir as barreiras à entrada e à saída, incentivando a iniciativa empresarial.
 - a. Equilibrando os riscos e recompensas (reduzir penalização social de falhanço)
 - b. Legislação encorajadora

Gibb (1987) aponta cinco componentes que podem influenciar a cultura empresarial de uma sociedade:

- 1) Imagens de negócios independentes e com sucesso que servem como imagem positiva;
- 2) A oportunidade de praticar valências empreendedoras reforçadas pela cultura da sociedade durante os anos de formação;
- 3) A disponibilidade de conhecimento, formal ou informal, para o processo de gerir um negócio independente;
- 4) A rede de contactos negócio/família que fornece oportunidades de entrada no mercado;
- 5) Familiarização durante a juventude para tarefas associadas a pequenos negócios.

Mais uma vez, Gibb (1987) defende que as universidades devem trabalhar em conjunto com as escolas secundárias e outras instituições de ensino para promover as várias etapas do processo empreendedor.

2.10.1. Incubadoras de empresas

Como mencionou Schoof (2006) uma das dificuldades sentidas pelos empreendedores é o apoio durante a execução do negócio. Assim, ele sugere que uma das formas de colmatar este ponto seria através de mentores (pessoas com larga experiência na área que pudessem ajudar estes novos atores a entrar no mercado). Uma forma é através de incubadoras de empresas e espaços de trabalho partilhados, que incluem em si mentores experientes.

Estas incubadoras têm vindo a ter uma ação cada vez mais importante no desenvolvimento de novos negócios (Schoof, 2006). Bergek e Norrman (2008) definem o papel destas organizações como aquelas que fornecem um local, serviços, apoio ao negócio e redes de conhecimentos a empreendimentos em fase *early-stage*.

Estas incubadoras podem ser públicas, privadas ou mesmo uma parceria público-privada envolvendo, normalmente, vários atores da sociedade (governo, bancos, *business angels*, entre outros) tendo sempre como objetivo apoiar negócios que possam ter um crescimento altamente escalável (Al-Mubarak e Busler, 2011). Nos últimos anos a criação destes centros de apoio tem sido muito estimulado, tendo sido lançados vários projetos neste âmbito, de forma a encorajar a atividade empreendedora (Schoof, 2006).

Essencialmente, uma incubadora de empresas é uma organização que fornece uma instalação para jovens empresas, até 3 anos de idade, funcionarem na fase de arranque, com preços baixos e apoios ao negócio (Gaspar, 2010). O mesmo autor ainda diferenciou quatro tipos de incubadoras existentes em Portugal: (a) incubadoras ligadas a Instituições de Ensino Superior / Investigação Científica, (b) incubadoras específicas de um setor, (c) Tecnopolos / parques científicos e (d) incubadoras gerais.

Este conceito não deve ser confundido com os espaços de *coworking*, que compreendem espaços de trabalho partilhados, por mais do que uma empresa e que são normalmente a escolha mais económica e produtiva de encontrar um local de trabalho para jovens empresas – *startups*.

Para além da criação e apoio a projetos empreendedores, estas ações acabam por ter o potencial de criação de emprego, revitalizar bairros, comercializar novas tecnologias e reforçar a economia regional e nacional (Al-Mubarak e Busler, 2011). Assim os autores consideram que incubadoras de empresas trazem bastante valor acrescentado apoiando

negócios com serviços, assistência, treino e acesso a capital. Promovendo desta forma uma cultura empreendedora no ambiente envolvente (Al-Mubarak e Busler, 2011).

2.10.2. Pode o empreendedorismo ser ensinado?

«Na realidade, não se nasce empreendedor. Os empreendedores aprendem a sê-lo»

(Gaspar, 2010)

Existem algumas condições que são inerentes aos indivíduos e que podem ser indutoras do empreendedorismo. Sarkar (2007) acredita que é possível transmitir determinadas competências através da educação.

Como nos dizem Bernardino e Santos (2014), focando-se no empreendedorismo social, a formação é um ponto fulcral (principalmente na área da gestão) enquanto facilitador no desenvolvimento de traços favoráveis ao empreendedorismo.

Tem de haver um compromisso claro entre a academia (Universidades e Politécnicos) para facilitar o ecossistema empreendedor, aprofundando a formação para o empreendedor (Parreira, Pereira e Brito, 2011).

Como já disse Drucker (2007) empreendedorismo não é mágico, não é mistério e não tem nada a ver com genes. É uma disciplina e, como uma disciplina, pode ser aprendida. Assim as metodologias de *learning by doing* (Sarkar, 2007) tornam-se cada vez mais importantes na educação.

Como vamos ter oportunidade de analisar, o que acontece na cidade de Lisboa e como de fato é fomentado o empreendedorismo nesta cidade, é a prova que um empreendedor não nasce como tal mas pode tornar-se num empreendedor se for exposto aos estímulos certos e tiver incentivos positivos (fatores extrínsecos). Daí a importância do ambiente externo e da forma como se tem em conta a cultura, a educação e as políticas públicas para promoção do empreendedorismo (Sarkar, 2007).

3. Metodologia

Antes de avançar para a análise da parte prática desta investigação será dedicado um capítulo para clarificar a metodologia usada.

3.1. Objetivo da investigação

Um projeto de investigação deve ter um fio condutor que compreende a principal intenção do mesmo, com o que se pretende alcançar no final do estudo e qual o objetivo geral (Sousa e Baptista, 2011).

Os objetivos podem ser exploratórios ou analíticos. Os primeiros implicam a identificação e descrição das características ignoradas até ao momento; quantificação da frequência de algum fenómeno ou seleção de problemas ou áreas de interesse para a investigação. Os segundos estudam a relação entre variáveis dependentes e independentes (Sousa e Baptista, 2011).

Tendo em conta a investigação conduzida, o objetivo da mesma será exploratório com o intuito de descrever características não exploradas até ao momento e selecionar problemas de interesse para investigação, explorando o ecossistema empreendedor de Lisboa e o que torna a cidade atraente à criação de novos negócios. Para além de ser uma área de interesse para empreendedores é um tema que se encontra em cima da mesa de muitos debates a nível nacional e internacional e que tem merecido um especial destaque na agenda governamental nos últimos anos.

3.2. Pergunta de partida

Após definido o problema a ser investigado e o levantamento bibliográfico estamos preparados para a formulação das perguntas de investigação, ou seja, as questões a que a investigação pretende responder no final (Sousa e Baptista, 2011). Esta pergunta deve ser

formulada tendo em conta três características essenciais: clareza, exequibilidade e pertinência (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Neste caso, será proposta a resposta às seguintes questões:

Q1: Qual a estratégia de promoção do empreendedorismo da Câmara Municipal de Lisboa?

Q1.1: Quais são os apoios ao empreendedorismo da Câmara Municipal de Lisboa?

Q1.2: O que torna Lisboa uma cidade atrativa para empreendedores?

Q1.3: Qual foi o efeito das ações desta estratégia na economia da cidade nos últimos cinco anos?

Q2: Quais as dificuldades que os empreendedores sentem em Lisboa e em Portugal?

Para responder a estas questões serão utilizadas diferentes metodologias de investigação consoante a tipologia e temática da pergunta.

3.3. Método de investigação

A metodologia adotada numa investigação reflete o processo de seleção da estratégia de investigação, ou seja, quais serão as técnicas de recolha de dados e tratamento aplicado. Existem diferentes métodos de investigação: quantitativa, qualitativa e mista (Sousa e Baptista, 2011).

Atendendo à realidade subjetiva e à necessária interação do investigador com o objeto, pelo fato de ser um processo indutivo, multifacetado e em constante alteração como é o ecossistema empreendedor lisboeta a presente investigação vai seguir as indicações de uma investigação qualitativa.

Este tipo de investigação dedica-se à compreensão de problemas através da análise de comportamentos, atitudes ou valores, procurando explicar o objeto de estudo tendo em conta o seu contexto histórico e socioeconómico, tecnológico e cultural. Trata-se de uma investigação indutiva e descritiva, de amplitude holística, tendo em conta a complexidade

do contexto em que está inserida (como se pode ver no quadro 3.1).

Quadro 3.1. Diferenças entre investigação quantitativa e qualitativa

Princípio	Questão	Investigação quantitativa	Investigação qualitativa
Ontológico	Qual a natureza da realidade?	<ul style="list-style-type: none"> - Realidade objetiva e singular; - Independente do investigador; - Independente de juízos de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realidade subjetiva e múltipla; - Investigador interage com o objeto; - Dependente de interpretações e juízos de valor.
Epistemológico	Qual a relação investigador-objeto?	Investigador é independente	Investigador interage com o objeto
Metodológico	Qual o processo de investigação?	<ul style="list-style-type: none"> - Processo dedutivo; - Causa-efeito; - Descontextualizado; - Generalizável; - Preciso e fiável através de validação científica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo indutivo; - Multifacetado; - Desenho emergente e que se altera ao longo da investigação; - As teorias pretendem levar à compreensão; - Preciso e fiável através de verificação.

Fonte: Sousa e Baptista (2011) – (adaptado de Creswell, 2008)

Dado o carácter descritivo da investigação qualitativa os seus dados provêm geralmente de análise documental, análise de discurso das entrevistas e observação, o que implica uma grande sensibilidade ao contexto por parte do investigador.

3.3.1. Estudo de caso

O método de investigação qualitativa considerado mais adequado, tendo em conta o objeto de estudo foi o estudo de caso. Este é o método de investigação adotado para explorar um fenómeno único, limitado no tempo e na ação, diferente e complexo, onde o investigador recolhe informação detalhada (Sousa e Baptista, 2011). Mesmo que, geralmente, este tipo de estudo esteja associado a uma investigação qualitativa pode, por vezes, incluir vários métodos diferentes, incluindo técnicas quantitativas e qualitativas (Bell, 1997; Barañano, 2004).

Como dizem Yin (2008) e Barañano (2004) o estudo de caso é utilizado quando se trata de uma investigação que pretende aprofundar (1) um fenómeno contemporâneo, num contexto real e as fronteiras entre o contexto e o fenómeno não são facilmente distinguíveis; (2) numa situação em que podem existir muitas variáveis; (3) existem muitas fontes de evidência e (4) é necessário um desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e análise de dados. Logo este método é o mais adequado quando as questões de partida pretendem responder a “como”, “porquê” ou mesmo “qual”.

Assim podemos classificar três tipos de estudos de caso:

- Exploratórios: Que pretendem responder a “qual?”
- Descritivos: Que pretendem responder a “como?”
- Explicativos: Que pretendem responder a “porquê?”

Dentro destes diferentes tipos, Yin (2008) ainda distinguiu a possibilidade de podermos analisar casos únicos ou estudos de caso múltiplos, tratando-se da análise de um caso isolado ou para o caso de envolver mais do que um fenómeno a estudar.

O estudo de caso levado a cabo trata de um fenómeno contemporâneo, em contexto real, que está limitado no tempo, pois como foi referido por todos os entrevistados, será tido em

conta a criação da *Startup Lisboa* (2011) como início do desenvolvimento do ecossistema empreendedor de Lisboa até à data de entrega desta dissertação. Apesar de existirem cada vez mais estudos a tentar perceber este fenómeno as suas fronteiras não são facilmente identificáveis, existindo diversas variáveis e influências regionais, demográficas, nacionais e mesmo internacionais. Dada a complexidade do caso será necessário recorrer a várias fontes de evidência e como qualquer estudo de caso será desenvolvida uma base teórica tida em conta no capítulo anterior – Sobre Empreendedorismo.

Assim, dado o carácter descritivo da presente investigação e a tentativa de explicar “como” é que o panorama empreendedor se desenvolveu na cidade de Lisboa, o estudo de caso será essencialmente descritivo bem como exploratório, tentando perceber “qual” o efeito da estratégia da CML no ecossistema empreendedor de Lisboa. Tratar-se á de um estudo de caso único, analisando apenas um fenómeno – o panorama empreendedor de Lisboa.

3.3.2. Recolha e tratamento de dados

Depois de definido o método mais adequado à investigação passamos para a recolha de informação. Existem dois tipos de fontes de pesquisa: as fontes primárias e secundárias (Sousa e Baptista, 2011).

3.3.2.1. Dados primários e secundários

Os dados primários contemplam informação recolhida através de inquéritos, entrevistas e estudos de observação. Os dados secundários são obtidos através de análise documental, normalmente informações trabalhadas por terceiros (Sousa e Baptista, 2011).

Tendo em conta a análise qualitativa feita neste estudo serão tidos em conta estes dois tipos de dados. Serão feitas entrevistas a especialistas na área do ecossistema empreendedor de Lisboa, será feita uma análise documental sobre o tema e observação direta do ecossistema empreendedor. Ao longo do processo será feita uma triangulação de dados, recorrendo a várias fontes para verificação da informação.

3.3.3. Fontes de Evidência

Qualquer estudo de caso deve começar com uma análise documental e dos arquivos existentes. Quando se pretende encontrar novas informações aí deve se recorrer à realização de entrevistas ou observações, sejam elas diretas ou indiretas (Barañano, 2004). Para tal existem diferentes fontes de evidência, como poderemos ver no Quadro 3.2 em baixo:

Quadro 3.2. Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de evidência

Fontes de Evidência	Vantagens	Desvantagens
Documentação e arquivos	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidade- Exatidão- Abrangência	<ul style="list-style-type: none">- Difícil acesso- Relatórios influenciados pelos preconceitos do autor
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none">- Foco direcionado ao tópico do estudo de caso- Inferências	<ul style="list-style-type: none">- Questões mal elaboradas- Respostas parciais- Inadequações (erros de memória)- O entrevistado responde o que investigador quer ouvir
Observação direta	<ul style="list-style-type: none">- Atualidade- Contextualização	<ul style="list-style-type: none">- Consome muito tempo- Seletivo- Influenciável
Observação participativa	<ul style="list-style-type: none">- Atualidade- Contextualização- Inferências	<ul style="list-style-type: none">- Consome muito tempo- Seletivo- Influenciável- Manipulação pelo investigador
Artefactos físicos	<ul style="list-style-type: none">- Perceção de aspetos culturais,- Perceção de operações técnicas	<ul style="list-style-type: none">- Seletivo- Falta de disponibilidade

Fonte: Barañano (2004) – (adaptado de Yin, 2008)

Na investigação qualitativa os três principais métodos de investigação são a entrevista, a observação e a análise documental (Sousa e Baptista, 2011 e Hübner, 1998).

Para o estudo de caso em questão, foi feita uma análise documental inicial. Como forma de recolha de informação foram feitas entrevistas a informantes-chaves. Tendo em conta a presença do investigador no ecossistema haverá também informação decorrente da observação direta do fenómeno.

3.3.3.1. Entrevistas

Um das principais técnicas de recolha de dados numa investigação qualitativa é a entrevista. Esta consiste num questionário oral ou de uma conversa com um informante-chave, interrogando os seus atos, as suas ideias ou os seus projetos (Sousa e Baptista, 2011). Uma das suas principais vantagens é a adaptabilidade, contudo consomem muito tempo e o seu uso por vezes não é tão utilizado quanto o desejado (Bell, 1997: 118).

De acordo com Sousa e Baptista (2011) existem vários tipos de entrevista: não estruturada (sem guião, o entrevistador escuta mais do que fala, recomendado para estudos exploratórios), estruturada (abordagem de temas previamente definidos. As perguntas são estruturadas e ordenadas) e por último semiestruturadas (tem um guião com tópicos a abordar, dando liberdade ao entrevistado, sem fugir ao tema).

Nas entrevistas semiestruturadas o investigador já tem um conjunto de tópicos a serem abordados que fazem um guião de entrevista. Sendo, no entanto, um processo flexível (Bryman, 2012).

Para esta investigação foram feitas entrevistas semiestruturadas pois pretende-se que os entrevistados contribuam com a sua experiência e ideias sobre o ecossistema empreendedor de Lisboa sem fugir ao tema, mas dando alguma liberdade para que possam falar dos seus projetos e perspetivas pessoais. Como defendem Quivy e Campenhoudt (1998) estas entrevistas, tanto quanto possível, permitem ao entrevistado falar abertamente, sendo o papel do entrevistador apenas condutor da conversa.

De forma a obter representatividade das atividades do panorama empreendedor em Lisboa foram entrevistados (Guiões das entrevistas – Apêndice A):

- Dr. Rui Ramos Pinto Coelho (Diretor executivo da Invest Lisboa)
 - Data: 29/04/2015 – 15:00
 - Local: Rua Portas de Santo Antão nº89, Lisboa – Sede da Invest Lisboa
 - Motivo: Recolher informações sobre a visão de como se pode incentivar portugueses e estrangeiros e investir e criar negócios em Lisboa; qual tem sido o papel da CML no apoio ao empreendedorismo em Lisboa; quais as dificuldades que têm sido encontradas e como se poderão colmatar; o que torna Lisboa atrativa para investidores e empreendedores (essencialmente estrangeiros).

- Dr.^a Ana Santiago (*Head of Communication and Community Management da Startup Lisboa*)
 - Data: 15/06/2015 – 11:00
 - Local: Rua da Prata nº80, Lisboa – *Startup Lisboa*
 - Motivo: Perceber como surgiu o projeto *Startup Lisboa*, qual a sua responsabilidade no desenvolvimento do ecossistema empreendedor de Lisboa; qual tem sido o papel da CML no apoio aos empreendedores; quais as dificuldades percebidas dos empreendedores na *Startup Lisboa* e como poderão ser colmatadas; quais os motivos que os empreendedores têm para criar negócios em Lisboa e qual tem sido o peso da *Startup Lisboa* no processo.

- Dr.^a Ana Margarida Figueiredo (Diretora do Departamento de Emprego, Empreendedorismo e Empresas da Direção Municipal da Economia e Inovação – CML)
 - Data: 23/06/2015 – 10:00
 - Local: Campo Grande nº25 - 7ºC – Câmara Municipal de Lisboa.
 - Motivo: Entender a estratégia da CML para fazer crescer o ecossistema empreendedor de Lisboa; qual tem sido o papel da CML nos apoios ao empreendedorismo (o que tem sido feito); quais as principais dificuldades encontradas no desenvolvimento deste ecossistema e como foram transpostas; o que tem sido feito para colocar Lisboa no mapa do empreendedorismo mundial.

- Tim Vieira (empresário e investidor)
 - Data: 23/06/2015 – 15:00
 - Local: Av. Marginal 8554 (Hotel Miragem) - Cascais
 - Motivo: Entender a perspetiva de um empreendedor de sucesso e que neste momento está a investir em várias empresas na área de Lisboa. Perceber quais as dificuldades que sentiu nas empresas que criou e quais as dificuldades que os empreendedores com quem lida mais sentem. Compreender as razões porque escolheu Lisboa para criar vários negócios.

3.3.3.2. Documentação

Tendo em conta os pontos fracos que uma entrevistas pode ter, seja por questões mal elaboradas, respostas parciais, inadequações (erros de memória) ou o entrevistado responder ao que investigador quer ouvir, foi decidido recorrer a análise documental para completar as informações. Neste caso foram utilizados vários relatórios de consultoras privadas e de entidades públicas. Recorreu-se a informações do Instituto Nacional de Estatísticas (INE), a portais como o Pordata, relatórios do *Global Entrepreneurship Monitor*, *World Economic Forum*, *Global Entrepreneurship and Development Index*, entre outros. Também foram usados na investigação informações do *website* da Câmara Municipal de Lisboa, o documento de candidatura de Lisboa ao Comité das Regiões para se tornar Região Empreendedora Europeia 2015, e ainda apresentações de especialistas no ramo como o Diretor Municipal para o Economia e Inovação da CML – Dr. Paulo Soeiro de Carvalho – e o Manifesto do Empreendedorismo que resultou da Semana de Empreendedorismo de Lisboa, em 2013.

Por último, durante as entrevistas com a Dr.^a Margarida Figueiredo e com a Dr.^a Ana Santiago foram fornecidos muitos dados referentes à Startup Lisboa, bem como da Rede de Incubadoras de Lisboa.

3.3.3.3. Observação

Dada a proximidade do investigador com o fenómeno estudado, foi considerado como uma fonte de evidência, a observação direta. Esta observação foi feita durante o período de investigação e compreendeu a presença em vários eventos, conferências e *workshops* direcionados para empreendedores. Através do contacto com vários empreendedores em Lisboa, visita à *Startup* Lisboa, temporada na Fábrica de Startups, presença no Centro de Inovação da FCSH/NOVA, através da participação em concursos e dos contactos com atuais e potenciais empreendedores.

3.4. Análise, interpretação e tratamento de dados

Depois de recolhida a informação é necessário fazer uma seleção e proceder à análise dos dados. Esta informação em estado bruto tem de ser registada, analisada e interpretada (Bell, 1997). Um dos desafios dos dados qualitativos é o grau de complexidade dos mesmos, essenciais para compreender um fenómeno mas facilmente enviesáveis pela perceção do investigador. Por isso este deve ter capacidade de distanciamento para não fazer com que os dados recolhidos vão de encontro ao desiderato do investigador mas sim chegar a um relato fiel da investigação feita (Sousa e Baptista, 2011).

Após a medição das relações possíveis, será feita uma comparação entre os resultados esperados e observados, finalizando com uma resposta às diferenças encontradas (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Para tal serão utilizados alguns indicadores para medir qual tem sido a evolução do ecossistema empreendedor de Lisboa. Dada a originalidade do estudo, a escolha dos indicadores baseou-se nas informações recebidas pelos entrevistados e da investigação feita, de forma a transmitir da melhor forma a evolução do ecossistema empreendedor de Lisboa, tendo em conta os eixos estratégicos definidos pela Câmara Municipal de Lisboa e o seu papel na economia da cidade.

3.4.1. Indicadores

Para tal foram definidos os seguintes indicadores:

- A) Número de empresas criadas: será analisada a evolução do nascimento de empresas, em Lisboa, entre 2010 e 2014
- B) Número de dissolvências: será analisada a evolução do número de dissolvências de empresas, em Lisboa, entre 2010 e 2014.
- C) Nível de desemprego na cidade de Lisboa: será analisada a evolução do nível de desemprego, em Lisboa, entre 2010 e 2014.
- D) Número de incubadoras de empresas: serão tidas em conta as incubadoras de empresas pertencentes à Rede de Incubadoras de Lisboa.
 - a. Número de *startups* incubadas: será analisada a evolução do número de *startups* na Rede de Incubadoras de Lisboa
 - b. Número de postos de trabalho criados: será analisada a evolução do número de postos de trabalho criados na Rede de Incubadoras de Lisboa
 - c. Número de candidaturas recebidas: será analisada a evolução do número de candidaturas à Rede de Incubadoras de Lisboa (caso não seja possível o número total, será tido em conta o número de candidaturas feitas à *Startup Lisboa*, sendo esta a principal incubadora de empresas da Câmara Municipal de Lisboa)
- E) Número de eventos sobre empreendedorismo e inovação: serão tidos em conta os eventos tendo como temática principal o empreendedorismo e a inovação, em Lisboa.
- F) Número de programas de aceleração: serão tidos em conta os programas de aceleração a decorrer em Lisboa
- G) Número de investidores / financiamento: este ponto será avaliado através do número de investidores (capital de risco, *business angels*), programas de financiamento com apoio municipal e outros programas.
- H) *Rankings* (reconhecimento internacional): serão mencionados os rankings em que a cidade de Lisboa (e Portugal) foi distinguida pelas suas práticas de atração de

empreendedores.

- I) Recetividade da comunidade estrangeira (abertura da sociedade): serão avaliados os resultados das políticas de bem receber a comunidade estrangeira em Lisboa através do número de estudantes estrangeiros em Lisboa, número de *startups* com fundadores estrangeiros na Rede de Incubadoras de Lisboa (caso não seja possível o número total, será tido em conta o número de *startups* com fundadores estrangeiros que fazem parte da *Startup* Lisboa, sendo a principal incubadoras de empresas da Câmara Municipal de Lisboa).
- J) Educação: serão tidos em conta a formação pós-graduada em empreendedorismo/ inovação nas Instituições de Ensino Superior de Lisboa.

Estes indicadores não são exaustivos nem suficientes para se poder tirar conclusões finais, mas tal como o nome mostra são indicadores que servem para medir qual tem sido a evolução do ecossistema empreendedor de Lisboa nos últimos cinco anos (quando se começou a dar relevância aos empreendedores de Lisboa como fatores de relevo no desenvolvimento económico da cidade).

Pretende-se desta forma avaliar a evolução do número de empresas criadas e dissolvidas neste período, tendo em conta que Portugal desde 2008 se encontra mergulhado na crise económica em que a Europa e o mundo atravessam e deverão ser tidas em conta muitas outras variáveis a influenciar este fenómeno.

Sendo a redução do nível de desemprego dos seus munícipes uma das prioridades da CML este indicador será uma forma de avaliar o grau de sucesso destas campanhas, bem como o número de postos de trabalho criados pelas *startups*.

Em relação ao ecossistema empreendedor de Lisboa a melhor forma de avaliar será através das candidaturas recebidas pelas incubadoras, do número de *startups* existentes, pelo número de investidores e programas de aceleração que têm chegado a Lisboa nos últimos anos.

Para avaliar a recetividade e envolvência da cidade a este novo fenómeno será avaliado o número de eventos ligados ao tema que Lisboa tem recebido, os *rankings* em que Portugal e Lisboa se têm destacado a nível europeu e mundial, a recetividade da comunidade

estrangeira, seja através do número crescente de estudantes estrangeiros em Lisboa, como do número cada vez maior de estrangeiros que escolhem Lisboa para criar as suas empresas.

Por último, tendo em conta que uma das principais dificuldades sentidas pelos empreendedores é a falta de formação para empreendedores serão tidos em conta os cursos de empreendedorismo oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior da cidade de Lisboa.

3.5. Tipos de conhecimento

O conhecimento é a matéria-prima da ciência (Barañano, 2004), mas nem todo o conhecimento é válido para originar ciência. Normalmente são definidos quatro tipos de conhecimento (Sousa e Baptista, 2011):

- Conhecimento empírico: resulta da observação empírica, não é científico, pois não tem regras de validação ou de aferição, sendo caracterizado pela falta de rigor, método e sistematização.

- Conhecimento científico: tal como o nome diz origina ciência. É verificável por demonstração ou experimentação e resulta de estudo, investigação metódica e sistemática da realidade.

- Conhecimento filosófico: resulta da reflexão e investigação do saber filosófico. Não pretende gerar ciência, mas reflexões filosóficas.

- Conhecimento teológico: Não se comprova nem se demonstra pois o seu objeto é incomensurável. Compreendendo a noção de realidade divina.

Tendo em conta a possibilidade que o contributo de uma dissertação de mestrado pode ser de natureza incremental para uma dada área de conhecimento e esta se basear em trabalhos de investigação através de testes empíricos ou aplicações técnicas em áreas não estudadas (Sousa e Baptista, 2011: 133) será tido em conta, exclusivamente o conhecimento científico para garantir a seriedade e aplicabilidade do estudo para investigações futuras.

3.6. Conclusões

Para finalizar a investigação feita, o trabalho concluirá respondendo às questões colocadas no início como objetivos propostos na investigação. Estas conclusões devem ter em conta a revisão da literatura feita e a análise realizada aos dados recolhidos. Deve ser feito um resumo da análise, identificar os objetivos que foram atingidos e as hipóteses validadas (Sousa e Baptista, 2011).

Com a metodologia adotada espera-se conseguir dar resposta às questões de partida o mais completa possível. Mas como a perfeição não existe, infelizmente haverão sempre limitações e restrições ao objetivo a alcançar.

3.7. Dificuldades

Haveria sempre mais a fazer. Infelizmente existem restrições temporais, financeiras e geográficas que não permitem aprofundar mais do que o desejado, mas espera-se que a presente investigação seja útil e uma base para investigações futura sobre o tema abordado.

Neste caso o tempo que foi disponibilizado para as entrevistas foi o adequado mas ficaria mais completo se fosse possível entrevistar mais pessoas. Dada esta limitação foram entrevistadas apenas figuras representativas de grupos de empreendedores ligados à CML. Para que o estudo tivesse uma maior representatividade seria benéfico entrevistar mais alguns empreendedores de Lisboa, outras entidades relevantes no panorama empreendedor da cidade e eventualmente fazer um inquérito a esta comunidade empreendedora.

Neste trabalho foi dado especial ênfase aos apoios da CML. No entanto, deve-se ter em conta que existem muitos mais apoios, tanto a nível privado (incluindo incubadoras, espaços de *coworking*, concursos, programas de aceleração, programas de *mentoring*, entre outros) como públicos (em termos de apoios nacionais, programas de aceleração nacionais, fundos europeus – Horizonte 2020 – e nacionais – Portugal 2020, agências de apoio às empresas como o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), Invest Lisboa, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa, entre outras).

4. Parte Prática – Ecossistema Empreendedor de Lisboa

De seguida vamos tentar perceber quais são os vários apoios que a CML fornece, quais as vantagens para se abrir um negócio em Lisboa e qual tem sido a estratégia que a CML têm definido para estimular o empreendedorismo na cidade.

Antes de avançarmos vamos começar por analisar o estado em que se encontra Portugal:

4.1. Portugal

População: 10.356.117 (Instituto Nacional de Estatísticas (INE) – Census 2011)

PIB total: 174.384.200.000€ (INE – 2014) – dados preliminares, a preços de mercado

PIB *per capita*: 16.198€ (PORDATA – 2013) – dados preliminares

Sociedades constituídas em Portugal (2014): 31.898 (INE)

- Cerca de 30% destas foram constituídas em Lisboa (Informa DB – 2013)

De acordo com o estudo da consultora Informa DB (2013), as empresas maduras (com mais de 20 anos de existência) representam 19% do tecido empresarial português e empregam 17% da população ativa. Por outro lado, as empresas consideradas adultas (entre 6 e 20 anos de idade) representam 46% do tecido empresarial e 36% do emprego criado. Por último, as empresas jovens (com menos de 5 anos de idade) representam 35% do tecido empresarial e 46% do emprego criado em Portugal. Dentro destas últimas, as *startups* (com menos de 3 anos) representam 6,5% do tecido empresarial e 18% do emprego criado em Portugal, em 2013. Tendo em conta os dados apresentados e a presente conjuntura económica torna-se de todo o interesse estudar este fenómeno da *startups*, percebendo o que fomenta o seu crescimento para que sejam criados mais postos de trabalho.

4.1.1. Contextualização histórica

O português é um povo historicamente aventureiro, um povo historicamente inovador. Já Dom Afonso Henriques fundou destemidamente o condado portugalense, em 1143 e em poucos anos explorou e conquistou terras desconhecidas em luta contra um inimigo que muitas vezes não sabia como ia responder nem com que armas se iria defender. Até a época dos Descobrimentos, em que, no século XV, das ideias do Infante Dom Henrique muitos marinheiros saíram dos portos portugueses em busca de novas oportunidades. Até a um povo de grande coragem que derrubou uma monarquia de oito séculos, em 1910, passando a ser uma das primeiras nações europeias a instaurar um sistema político republicano. Até a primeira travessia aérea do Atlântico Norte pelos aventureiros Sacadura Cabral e Gago Coutinho, em 1922. Até aos milhares de portugueses que nos anos 1960 se lançaram em profunda miséria para caminhadas de incerteza, com o espírito e esperança de busca por melhores condições. Até ao 25 de abril de 1974, onde se fez uma revolução pacífica para derrubar uma ditadura de quase 50 anos, onde em vez de tiros, das espingardas saíram cravos (inovação até então nunca antes experimentada). Já como um país em pleno direito na União Europeia, depois de uma profunda crise económica e de uma nova diáspora de intelectuais e académicos portugueses que estão neste momento a dar cartas lá fora, como é o exemplo da primeira *startup*, fundada por um português, a ser valorizada em mais de mil milhões de dólares – *Farfetch*. Os portugueses são empreendedores historicamente inovadores.

Estes são apenas alguns de muitos exemplos em que portugueses foram grandes inovadores, marcaram a diferença e alteraram o rumo da história pelas suas próprias mãos, mostrando a semente empreendedora que cada um pode cultivar.

4.1.2. Empreendedorismo em Portugal

Este pequeno grande país apesar de não ser o primeiro que nos lembramos quando se menciona empreendedorismo a nível mundial, tem sido um dos países que mais tem crescido na atração de empreendedores, subindo vários lugares no ranking da

competitividade mundial.

De acordo com Institute of Management and Development (IMD) *World Competitiveness Yearbook* 2015 nos últimos dois anos Portugal subiu 10 lugares no *ranking* geral da competitividade. Passando do 46º lugar, em 2013, para o 36º em 2015. No entanto devemos ressaltar que quando se trata da eficiência do governo, subiu para o 34º lugar, em 2015, e em relação às infraestruturas, Portugal já ocupa 24º lugar. Por outro lado a performance económica e a eficiência dos negócios ocupam, respetivamente, o 45º e 48º lugar, dos 60 países analisados, a nível mundial.

Já o Banco Mundial no seu relatório anual de 2015 – *Doing Business* - coloca Portugal no 25º lugar, a nível mundial, em termos de *Ease of Doing Business*¹, sendo que este passa para 10º lugar se tivermos em conta a facilidade tanto na criação de empresas como na dissolução das mesmas. No entanto quando se fala em obtenção de crédito ocupamos o 89º lugar e no que toca a autorizações de construção e pagamento de impostos estamos no 58º e 64º lugar, respetivamente. Sendo que o último se encontra em reforma de melhoramento.

Ao analisar em pormenor o Barómetro Inovação COTEC – *Innovation Digest* (2014), Portugal posiciona-se em 29º lugar dos 52 países analisados, acima da média dos seus congéneres da Europa do Sul mas ainda abaixo média global e dos 27 países da União Europeia (UE). O mesmo relatório identifica o financiamento, o *networking* e empreendedorismo como pilares em que Portugal tem melhorado, ao contrário do capital humano e aplicação de conhecimento que são os dois pilares em que Portugal mais regrediu em relação a 2012.

Esta posição encontra-se muito semelhante ao 22º lugar que o *Global Benchmark Report* (2014) atribuiu a Portugal, comparativamente aos restantes países da OECD no que toca à produtividade e inovação.

O *Global Entrepreneurship Index* (GEI) sendo o indicador de medição de atividade económica empreendedora, levado a cabo pelo *Global Entrepreneurship and Development Institute* – GEDI – que analisa a forma como os países distribuem recursos para promover o empreendedorismo, coloca Portugal em 30º lugar dos 130 países analisados, como uma

¹ Facilidade em criar um negócio (tradução própria)

economia direcionada para a inovação. Sendo que os pontos em que Portugal tem melhor performance e está acima tanto da média europeia como da mundial é na internacionalização, inovação de processo, *startup skills* e oportunidades de *startup*. Por outro lado, abaixo da média europeia e mundial, os pilares em que Portugal se encontra pior é na perceção de oportunidade, *networking* e absorção de tecnologia.

O Índice de Desenvolvimento do Empreendedorismo Regional (*Regional Entrepreneurship Development Index* – REDI) coloca Lisboa como a região (NUTS II) com melhor performance, em Portugal, ficando em 67º lugar entre as 125 regiões europeias analisadas, em 2013, sendo que os pilares em que teve melhor pontuação foram: globalização da região e capacidade de inovação de processo. Por outro lado os pontos que teve pior pontuação e que levaram a baixar no ranking foram: a capacidade de *networking* e de absorção de tecnologia.

Estes dados permitem avaliar o estado de Portugal e qual o seu nível de competitividade a nível mundial. No entanto ainda existem várias barreiras que devem ser levantadas.

4.1.3. Barreiras ao empreendedorismo em Portugal

Em Portugal tem havido uma grande melhoria nas infraestruturas, na incorporação de disciplinas e cursos de empreendedorismo nos planos curriculares de ensino superior, temos visto o gradual surgimento de empresas e fundos de capitais de risco, os *business angels* apresentam-se mais propensos a investir, os procedimentos para a constituição de novas empresas tem vindo a ser simplificados (centro de formalidades de empresas) e os mercados financeiros têm vindo a ganhar eficiência (Ferreira, Santos e Serra, 2008).

Mesmo assim, em Portugal a situação macroeconómica e a sofisticação das empresas são os aspetos que contribuem de forma mais negativa para a competitividade, enquanto a saúde, educação e as infraestruturas são as mais positivas, de acordo com o relatório do *World Economic Forum 2007* (Ferreira, Santos e Serra, 2008).

Já Silva, Correia, Scholten e Gomes (2008) no seu estudo comparativo sobre a orientação empreendedora entre Portugal e Brasil identificam os pontos em que os empreendedores portugueses sentem mais dificuldades e estes são: o excesso de formalização e burocracia

que dificultam os negócios e a baixa disponibilidade de recursos financeiros para investimentos.

Por outro lado, o estudo levado a cabo pelo *Flash* Euro-barómetro em 2010 revela que os principais medos que os empreendedores portugueses sentem ao abrir um negócio são: a possibilidade de ir à bancarrota, incerteza de rendimento e o medo de perder a sua propriedade. O mesmo estudo revela que cerca de 80% dos portugueses inquiridos concordam que a falta de apoio financeiro e os processos administrativos complexos dificultam a criação de negócios enquanto 66% concorda que é difícil obter informação sobre como começar um negócio. Mesmo que muitos indiquem a aversão ao falhanço como um dos entraves, este inquérito revela que 78% dos inquiridos acha que deveria ser dada uma segunda oportunidade a quem falhou com o seu próprio negócio.

Já muitos autores se dedicaram à tentativa de identificar as barreiras que os empreendedores sentem ao criar e gerir o seu próprio negócio em Portugal. Ferreira, Santos e Serra (2008) após análise de vários Relatórios do GEM indicam quatro áreas principais onde existem debilidades limitadoras da atividade empreendedora em Portugal:

- 1) Os obstáculos no acesso a capitais e desconhecimento dos meios de financiamento existentes;
- 2) A inconstância das políticas industriais, das estratégias de desenvolvimento nacional e dos programas de apoio do governo;
- 3) Pouca oferta no ensino do empreendedorismo como disciplina nas escolas;
- 4) O insuficiente desenvolvimento dos serviços comerciais e profissionais.

Mas, este fenómeno não é estático e após a leitura do mais recente relatório do GEM (2012) para Portugal, o «maior estudo sobre dinâmicas empreendedoras no mundo» (GEM, 2012: 3) podemos identificar quais são as condições estruturais do empreendedorismo neste país. Através de sondagens a especialistas onde foi perguntado se cada condição estrutural do empreendedorismo era proporcionada de forma adequada no país, tendo em conta que se trata de um país desenvolvido, com uma economia virada para a inovação.

Desse estudo obtiveram os seguintes resultados, respeitantes a cada uma das condições estruturais, no que toca ao caso português:

- 1) Apoio financeiro

Neste ponto os especialistas consideram que, em Portugal, há um impacto parcialmente insuficiente. Dizem ainda que a situação geral piorou de 2011 para 2012, não se afastando da situação nos outros dois tipos de economias (orientadas para a produção, eficiência) e de outros países europeus. Ainda assim consideram a disponibilidade de financiamento através de capital de risco como um ponto positivo ao contrário da disponibilidade de capital para empréstimo e para ofertas públicas iniciais.

2) Políticas governamentais

Mais uma vez os especialistas consideram este ponto parcialmente insuficiente, piorando bastante em comparação com 2011 e sendo a condição mais negativa do GEM Portugal 2012. Não obstante, os especialistas reconhecem a importância dada pelo governo central e local no apoio ao crescimento das empresas, mas não deixam de criticar a falta de favorecimento das empresas novas e em crescimento por parte das políticas públicas, a carga fiscal e a carga burocrática.

3) Programas governamentais

Neste caso os especialistas consideram que os programas governamentais não são suficientes nem insuficientes relativamente ao apoio à atividade empreendedora. Neste caso também acham que a situação piorou, em comparação com 2011. Mas os especialistas destacam a existência de parques de ciência, a tecnologia, as incubadoras de empresas e o número de programas de apoio disponíveis para empresas novas. Como ponto negativo apontam a eficiência dos programas e a eficácia em prestar assistência a quem os procura.

4) Educação e formação

Os especialistas portugueses consideram a educação e formação relativa ao empreendedorismo parcialmente insuficiente, piorando a sua perspetiva em comparação com 2011. Este ponto é especialmente negativo nos níveis de ensino básico e secundário quanto à promoção da capacidade empreendedora. Por outro lado, a sua opinião difere quando se fala da opinião positiva da formação superior em gestão e negócios.

5) Transferência de ID

Aqui, novamente a opinião é de que é parcialmente insuficiente e mais uma vez piorou em relação a 2011. Neste caso a facilidade de acesso de novas empresas em crescimento à tecnologia e a subsídios governamentais à ID são avaliados menos negativamente que o preço das novas tecnologias e a capacidade de base científica e tecnológica do país apoiar eficientemente a criação de novos negócios tecnológicos de nível mundial em pelo menos uma área.

6) Infraestrutura comercial e profissional

Neste ponto também foi considerado que piorou em comparação com 2011 considerando esta condição estrutural neutra (nem suficiente nem insuficiente). Esta foi das condições avaliada como fator mais positivo da economia portuguesa, tendo em conta a oferta de serviços de consultoria, contabilidade, assessoria jurídica e finanças. No entanto o seu custo mostra-se como um dos principais entraves.

7) Abertura do mercado / barreiras à entrada

Este é o último ponto que os especialistas consideram negativo em Portugal, considerando a posição nacional parcialmente insuficiente. Aqui também foi considerada uma diminuição, em relação a 2011. A principal desvantagem desta condição é o custo de entrada no mercado para empresas novas e em crescimento. Todavia a facilidade com que estas empresas podem entrar no mercado sem serem injustamente bloqueadas por outras já estabelecidas é visto como fator positivo.

8) Acesso a infraestruturas físicas

Neste ponto os especialistas consideram que o acesso a estas infraestruturas é positivo e muito favorável. As opiniões mantêm-se desde 2011. Mesmo com esta opinião positiva não deixam de ressaltar que o preço destas infraestruturas físicas, serviços e utilidades é um fator visto menos favoravelmente.

9) Normas sociais e culturais

Pela primeira vez desde que este estudo é realizado em Portugal este ponto não é visto como um fator impeditivo da atividade empreendedora no país. Sendo mesmo um ponto em franco crescimento, em Portugal. No entanto esta condição não deixa de ser parcialmente insuficiente, sendo que o estímulo da cultura nacional ao risco empreendedor é visto especialmente negativo. Por outro lado, o fomento da criatividade e inovação por parte da sociedade é visto com olhar menos crítico dentro desta condição estrutural.

Desta análise podemos retirar que as condições estruturais ao empreendedorismo consideradas mais favoráveis, pelos especialistas nacionais foram o Acesso a Infraestruturas Físicas e a Infraestrutura Comercial e Profissional ressaltando no entanto o custo que estas têm, por vezes tornam-se impeditivos.

No que concerne às condições estruturais menos favoráveis em Portugal foram evidenciadas as Políticas Governamentais com a apreciação mais desfavorável, especialmente o excesso de burocracia e carga fiscal que o país apresenta. Por outro lado, apesar da melhoria evidenciada, a condição Normas Culturais e Sociais continua a ser muito pouco favorável. Os especialistas consideram que a cultura nacional está pouco orientada para o empreendedorismo.

Deste estudo feito pelo GEM devemos no entanto salvaguardar que esta informação se refere a dados do ano de 2012 e que desde então Portugal tem atuado e investido muito nesta área. Infelizmente ainda não existem estudos para comprovar qual tem sido a evolução de Portugal nesta temática. Esperemos que o próximo relatório do GEM reflita os resultados dos últimos anos de trabalho.

De seguida vamos centrar-nos na análise do caso da cidade Lisboa, mais em particular, analisando o seu ecossistema empreendedor, quais as vantagens e suas desvantagens.

4.2. Lisboa

«Lisboa menina e moça, menina
Da luz que meus olhos veem tão pura
Teus seios são colinas, varina
Pregão que me traz à porta, ternura,
Cidade a ponto luz bordada
Toalha à beira mar estendida
Lisboa menina e moça, amada
Cidade mulher da minha vida.»

Excerto da canção: “Lisboa Menina e Moça”

Composição: Ary dos Santos, Fernando Tordo e Paulo Carvalho (1976)

4.2.1. Contextualização histórica

Foi há mais de 2200 anos que os romanos deram a classificação de município à terra, na altura designada de *Olissipo*. Até aos dias de hoje passou por períodos conturbados incluindo domínios árabes, tentativas castelhanas de usurpação mas ficando sob domínio português a maior parte do tempo. Em 1755 os lisboetas passaram por uma grande prova de resistência com um terramoto que destruiu grande parte da baixa da cidade, sendo reconstruída pelo Marquês de Pombal, com uma grande perspectiva futura de crescimento para a cidade. Foi o palco de várias revoluções e provas de valentia dos portugueses. Foi o palco da Expo 98 (exposição mundial), que celebrou os 500 anos dos Descobrimentos Portugueses e onde Lisboa recebeu o mundo em sua casa, em 1998.

Capital de Portugal desde 1255, devido à sua localização estratégica, tem sido até aos dias de hoje o local onde se tem concentrado o poder político e económico do país. Nos dias de hoje, é em Lisboa que está erguida a Assembleia da República portuguesa, onde a maior parte das embaixadas e consulados se encontram, onde se concentram o maior número de

empresas, maior número de transações financeiras e onde se encontra a maior concentração de portugueses.

4.2.2. Lisboa em números

Uma região empreendedora pode-se diferenciar de outras através de vários fatores: composição do tecido industrial, diferenças no mercado laboral, preços de casas, extensão dos *spillovers* de inovação e de conhecimento ou mesmo diferentes atitudes culturais perante o empreendedorismo (Baptista, Escária e Madruga, 2008).

Dados de Lisboa:

População residente no concelho de Lisboa: 547.733 (5,2% da população portuguesa) – (PORDATA, 2011)

População grande Lisboa: 2.042.477 – 19,39% da população portuguesa (Lisboa, Amadora, Odivelas, Cascais, Sintra, Loures, Vila Franca de Xira, Mafra, Oeiras - PORDATA, 2011)

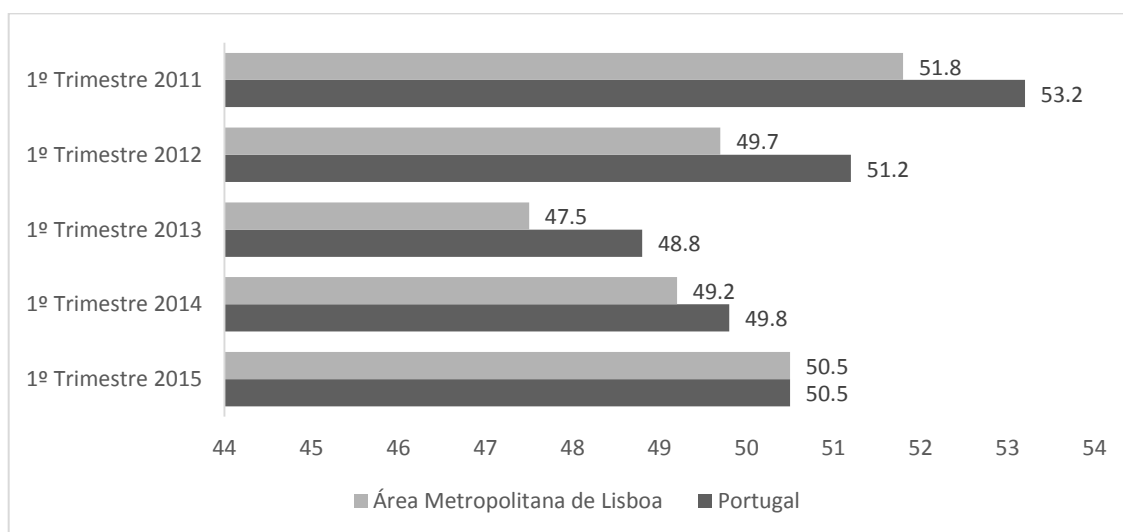
Alunos no ensino superior: 123.444 - sendo 52,9% do sexo feminino (PORDATA, 2011)

25,8% do Valor Acrescentado Bruto do país (considerando apenas empresas não financeiras) (PORDATA, 2011)

122.188 entidades em Lisboa (27,8% a nível nacional) (Informa DB, 2013)

No que toca ao emprego na cidade de Lisboa podemos ver que, historicamente a taxa de população empregada tem sido sempre inferior à média nacional mas podemos ver que nos últimos dois anos este número tem subido, estando no primeiro trimestre de 2015 iguala à taxa de emprego nacional:

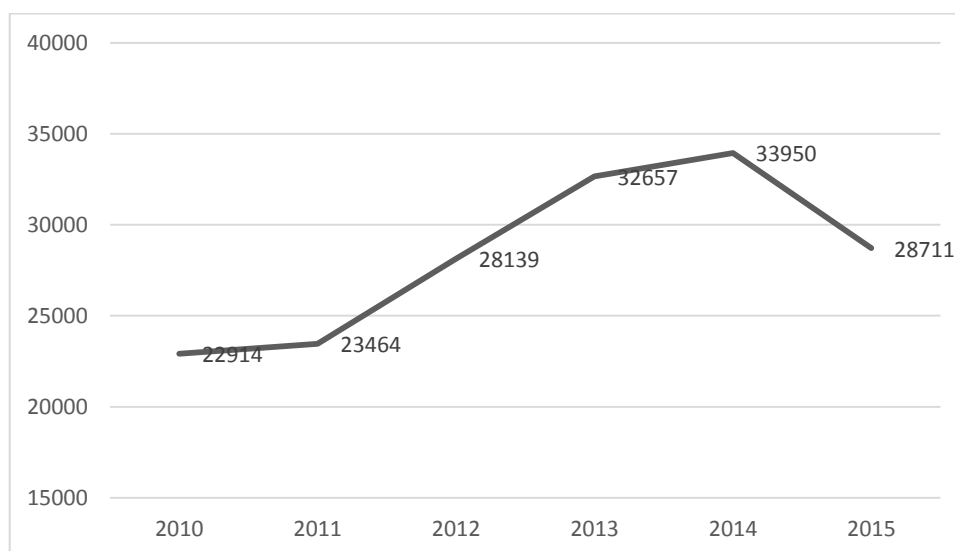
Gráfico 4.1. Taxa de Emprego na Área Metropolitana de Lisboa



Fonte: INE (2015)

Em relação ao número de desempregados em Lisboa, tem sido um número tendencialmente crescente e alarmante para a cidade, sendo que de 2014 para 2015 o número total de desempregados em Lisboa desceu acentuadamente para valor próximos de 2012:

Gráfico 4.2. Número de desempregados, em Lisboa (2010 – 2015)

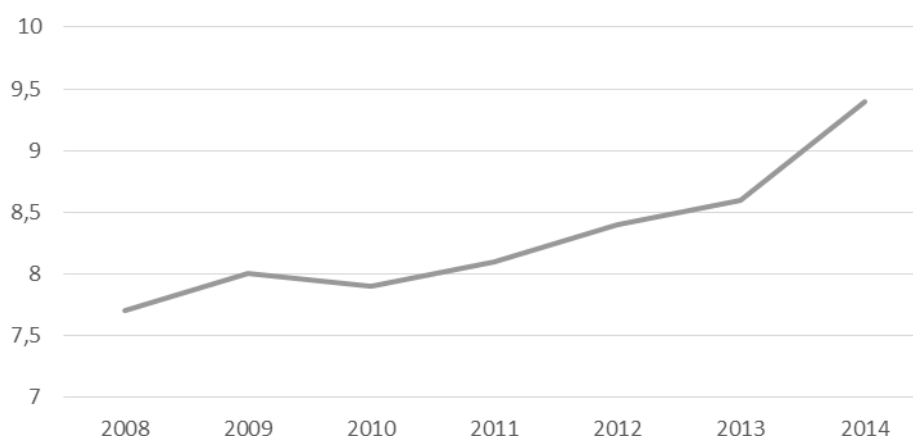


Fonte: Observatório de Luta contra a pobreza na cidade de Lisboa (dados do 1º trimestre de cada ano, referentes ao concelho de Lisboa)

Dados que demonstram o retomar de uma economia que esteve em baixo durante quase cinco anos.

No que toca à percentagem de população estrangeira residente em Lisboa, esta tem vindo a aumentar consistentemente desde 2008, sendo que, em 2014, 9,4% da população residente na região metropolitana de Lisboa é de origem estrangeira.

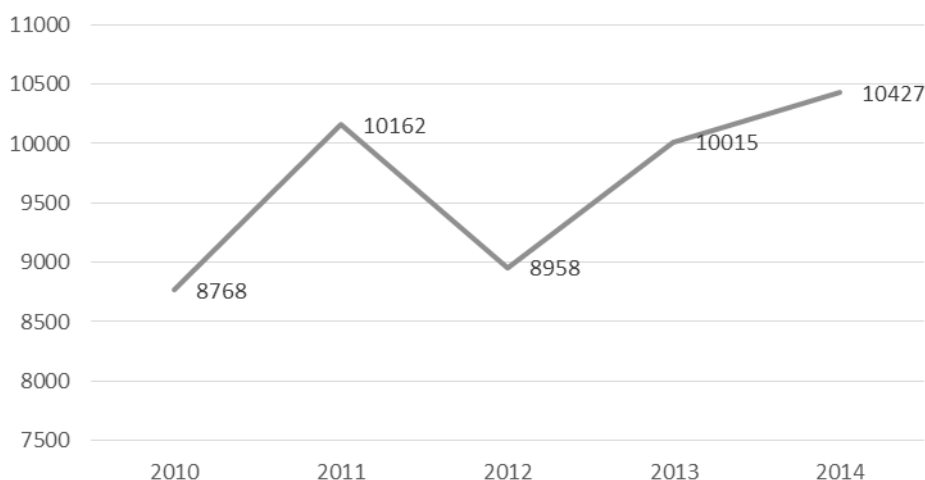
Gráfico 4.3. Percentagem de população estrangeira residente em Lisboa (2008 – 2014)



Fonte: PORDATA

Tendo em conta a crise económica que Portugal atravessa desde de 2008 e que levou a um pedido de apoio ao Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia. Este pedido obrigou o país a uma grande reforma política, económica e social, com grandes cortes salariais e um período de contenção para muitas famílias e empresas, que ainda perdura. Durante esse período o número de nascimentos de empresas desceu drasticamente. No entanto, apesar de este fenómeno ser influenciado por muitas variáveis que não se conseguem controlar, mesmo assim podemos assistir a um aumento do número de nascimentos de empresas nos últimos anos:

Gráfico 4.4. Número de nascimentos de empresas, em Lisboa (2010 – 2014)

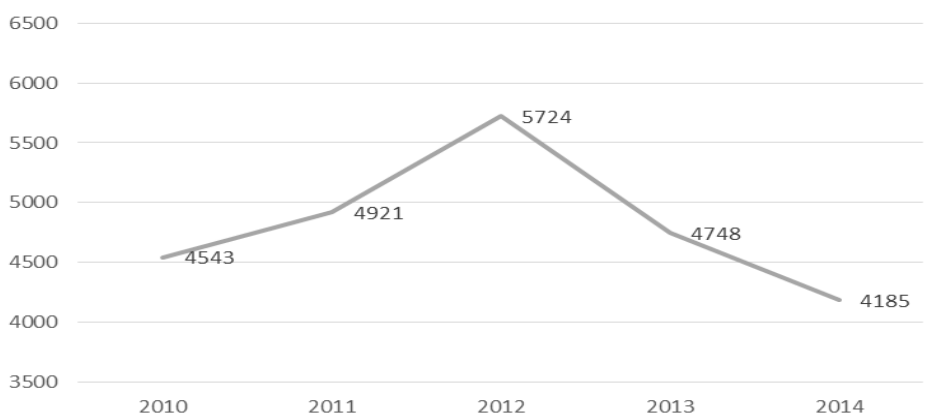


Fonte: Informa DB

Como podemos ver pelo estudo elaborado pela consultora Informa DB (Gráfico 4.4.) desde 2012 que se tem verificado um aumento constante do número de nascimentos de empresas, em Lisboa.

Este aumento do número de empresas encontra-se numa evolução contrária ao número de dissoluções de empresas. Durante o período de contenção que começou em 2008, muitas empresas deixaram de conseguir pagar salários, declararam falência e várias foram obrigadas a fechar portas. No entanto, em paralelo ao aumento do número de nascimento de empresas, podemos ver um decréscimo no número de dissoluções de empresas na região de Lisboa (Informa DB):

Gráfico 4.5. – Número de dissoluções de empresas, em Lisboa (2010 – 2014)



Fonte: Informa DB

Dados estes que vêm demonstrar um certo retomar da economia e da saúde das empresas de Lisboa.

4.2.3. Estratégia da Câmara Municipal de Lisboa

«Lisboa como uma das cidades mais competitivas, inovadoras e empreendedoras da europa»

Dr. Paulo Soeiro de Carvalho (Diretor Municipal para a Economia e Inovação, 2014)

Durante muitos anos a cidade de Lisboa não teve uma visão estratégica conjunta e estruturada sobre o caminho que deveria seguir para se tornar competitiva. Sem ter em conta quais as atividades em que se deveria especializar e sem um apoio conjunto aos empresários que na cidade fazem crescer as suas empresas. Essencialmente cada direção com os seus departamentos delineava as suas estratégias com autorização superior, tal como referido pela Dr.^a Margarida Figueiredo, Diretora do Departamento de Emprego, Empreendedorismo e Empresas da Direção Municipal da Economia e Inovação da CML. No entanto, há quatro anos, quando no âmbito do Orçamento Participativo² da Câmara Municipal de Lisboa, um grupo de pessoas, apresentou a ideia de se criar uma incubadora de empresas acessível a todas as pessoas com o objetivo de reabilitar a baixa da cidade com a ideia de que seria importante a CML definir uma posição estratégica para a economia da cidade. Assim foi criada a Direção de Economia e Inovação dedicada exclusivamente ao desenvolvimento económico da cidade.

A criação desta direção e dos seus respetivos departamentos permitiu elaborar uma estratégia e ter um serviço centralizado, com o intuito de definir o posicionamento da cidade em relação ao seu tecido empresarial. Esta direção ainda é recente e os seus

² O Orçamento Participativo é projeto, em que a CML foi pioneira a nível europeu, que está ativo desde 2008 com o objetivo de conferir poder aos cidadãos para apresentarem propostas para a cidade que depois vão a votos para escolher aquelas com maior representatividade. No ano de 2015 o Orçamento Participativo prevê uma verba global de 2,5 milhões de euros.

resultados são de difícil medição, tal como mencionado pela Dr.^a Margarida Figueiredo, diretora do Departamento de Emprego, Empresas e Empreendedorismo, um dos dois departamentos desta direção.

No entanto, após o levantamento do panorama empresarial da cidade de Lisboa foi possível delinear alguns pontos orientadores da estratégia da CML para a economia e inovação:

- Definir uma estratégia para o futuro. Fortalecer a ligação entre a antecipação de oportunidades, a execução de projetos e a mobilização dos parceiros e cidadãos de Lisboa;
- Promover a internacionalização e a capacidade competitiva da economia da cidade de Lisboa a uma escala regional e global;
- Criar, atrair e reter talentos, empresas, investimentos, atividades e *clusters* estratégicos;
- Potenciar a inovação, a criatividade e o espírito empreendedor na cidade
- 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 acordo com a Dr.^a Margarida Figueiredo, a estratégia da CML assenta em cinco pilares:

- a) Lisboa como *Hub* Atlântico – Promoção e atração de investimento
- b) Lisboa *Startup City* – Empreendedorismo
- c) Conhecimento e Inovação
- d) *Clusters* Estratégicos
 - 1) Turismo
 - 2) Indústrias criativas
 - 3) Saúde e Bem-estar

- 4) TIC / Web / Mobile
- 5) Economia do Mar
- 6) Setor Financeiro
- 7) Mobilidade, ambiente e energias sustentáveis
- 8) Comércio

e) Economia Criativa

Estes cinco pilares assentam numa estratégia para a comunidade e estão todos interligados, sendo que o trabalho desenvolvido deve ser contínuo e feito paralelamente ao objetivo de enriquecer a economia e potenciar o emprego na cidade.

O primeiro ponto (a) tem como objetivo a promoção e atração de investimento para a cidade, sendo a agência municipal – Invest Lisboa – que se encontra encarregue da atividade de promoção de Lisboa enquanto capital atlântica de atração de investimento.

O segundo pilar (b) – Empreendedorismo – começou a ser delineado com a criação da *Startup Lisboa* e com a perceção de que o mercado das *startups* é um grande gerador de riqueza e de investimento, criando um elevado número de posto de trabalho e contribuindo para a inovação da cidade.

O terceiro ponto (c) pretende fomentar a transferência de conhecimento e ID das universidades para o tecido empresarial. Para tal foi criada uma plataforma – Mapa do Conhecimento - onde se encontram todas as universidades, politécnicos, centros de investigação e centros de criação de conhecimento e tecnologia da cidade de Lisboa.

Com a nova direção, a CML decidiu que a melhor opção, num mundo globalizado, seria a especialização em setores estratégicos (d) em que os lisboetas e os portugueses possam ser competitivos. Assim, os dois *clusters* estratégicos principais são o comércio e o turismo. Mas, de acordo com a Dr.^a Margarida Figueiredo, a CML está a tentar especializar-se em *clusters* de TIC, da Saúde e Bem-estar (onde para além das farmacêuticas e dos hospitais, existe muito turismo de 3^a idade e de residências para reformados). Por último, o *cluster* ligado à indústria do mar, que representa um grande potencial e que não está a ser devidamente explorado apresenta-se com perspetiva de exploração futura.

Nos dias de hoje, a indústria criativa (e), em Lisboa também começa a dar cartas e tornar-se numa referência pela sua qualidade e irreverência. Começando a ter um impacto de relevo na economia da cidade.

Todos estes pontos juntos representam os setores estratégicos para a cidade, como podemos ver o seu peso no quadro 4.1:

Quadro 4.1. Peso dos setores estratégicos na região de Lisboa

Setor estratégico	Pessoal ao serviço	Peso do setor na região (%)	Peso do setor da região no setor do país (%)
Mar	55.174	4,5	32,8
Saúde	95.926	7,7	37,6
Criativas	54.417	4,4	47,3
TIC	53.404	4,3	66,4
Comércio	175.962	14,2	34,8
Turismo	172.276	13,9	41,8
Construção e Imobiliário	110.235	8,9	28,3
Outros serviços às empresas	53.974	4,4	45,4
Setores de alta e média-alta tecnologia	80.406	6,5	45,6

Fonte: Economia de Lisboa em números (2015)

4.2.4. Lisboa: cidade empreendedora na Europa e no mundo.

De acordo com o *The Nordic Growth Entrepreneurship Review* (2012), Lisboa é um ecossistema empreendedor a nível de outros como Silicon Valley e Boston (Estados Unidos da América) ou Cambridge, Copenhaga, Helsínquia e Berlim (Europa).

Muitas atividades estão a colocar Lisboa na boca de empreendedores internacionais. Em baixo seguem a lista de algumas entidades que reconheceram Lisboa e Portugal:

- *Entrepreneurial European Region 2015* - Comité das Regiões da UE: Lisboa distinguida como Região Empreendedora Europeia de 2015 (sendo a primeira cidade a receber esta distinção)

- UBS - *Prices and Earnings* 2012 - Lisboa é competitiva a nível do custo de mão-de-obra com um nível de salário equivalente a 40% de um salário em Nova Iorque.

- MERCER - *Quality of Living World Wide City Rankings* 2014 - Lisboa está nas Top 50 cidade com melhor qualidade de vida a nível mundial (43º lugar).

- The Academy of Urbanism 2012 - *The European City of the Year* 2012 pela sua governação, sucesso e viabilidade comercial, sustentabilidade social e ambiental e funcionalidade.

- FT FDI: *European cities and regions of the future* 2014/2015 - Lisboa ocupa o 2º lugar (precedida de Barcelona) como melhor cidade do sul da europa para captação de investimento.

- *European Best destinations: Top 10 destinations in Europe* 2013 (Lisboa ficou em 2º lugar, precedida de Istanbul)

- *World Travel Awards*: Melhor destino de 'city breaks' 2013; Melhor destino de cruzeiros 2014.

- *World Economic Forum: The Global Competitiveness Report* 2013-2014: Portugal fica no 51º lugar, devido às suas Infraestruturas, Educação, Saúde; Aptidão Tecnológica e Inovação.

- *Global Benchmark Report* 2014: Portugal ocupa a 22º posição destacando-se as condições favoráveis ao empreendedorismo; capacidade criação de empresas *gazelles*, inflação média e abertura comercial.

- *Corruption Perception Index* 2013: Portugal é o 33º país menos corrupto do mundo.

- *Doing Business* (Banco Mundial): Em 2014 Portugal ocupou a 31ª posição em relação à facilidade de iniciar um negócio a nível mundial. Subindo para 25º lugar no *ranking* de 2015.

- *Global Entrepreneurship Index* 2015: Portugal no 30º lugar, a nível mundial.

- Barómetro Inovação - *Innovation Digest* COTEC Portugal Janeiro 2014: 29º lugar dos 52 países analisados.

- IMD *World Competitiveness Yearbook* 2015: Portugal (2011: 40° | 2012: 41° | 2013: 46° | 2014: 43° | 2015: 36°).

- *Global Entrepreneurship Monitor* 2012: 44° lugar do universo GEM (com uma Taxa TEA de 7,7%)

- ECM, Cushman and Wakefield, *European Cities Monitor* 2011: Lisboa está em 17° lugar em termos de melhor cidade para localizar um negócio (estando nos primeiros lugares Londres, Paris e Frankfurt, respetivamente).

- Lisboa alcançou o melhor lugar (18°) de sempre no *ranking* de Qualidade de Vida da Monocle em 2015. As razões apontadas são a beleza da cidade, cultura, segurança, gastronomia - mas também a forma como a Câmara Municipal de Lisboa se tem vindo a posicionar na atração de projetos e investimento estrangeiro (Invest Lisboa), a requalificação da zona ribeirinha, a aposta no empreendedorismo, em *startups* (Rede de Incubadoras de Lisboa) e o Orçamento Participativo de Lisboa.

- *Entrepreneur Magazine* considerou, em 2013, Lisboa como um dos 9 *hubs* empreendedores a ter em conta.

- Em 2015 a *Forbes Magazine* considerou Lisboa uma das cinco cidades Europeias com *hubs* empreendedores mais interessantes - *where things happen* - destacando a polivalência dos portugueses e a facilidade com que grande parte da população fala inglês bem como a presença de grandes grupos de investimento de relevo e disponíveis para investir: Faber Ventures que tem investido em muitas empresas do ramo das TIC de fases *early stage*, a Shilling Capital Partners, a incubadora Eggnest e o programa Portugal Ventures apoiados pelo governo português.

Como vimos, Lisboa tem subido muito a sua notoriedade no panorama empreendedor. Apesar de, por enquanto, ainda ter concorrentes muito fortes à sua frente começa a tornar-se numa cidade atrativa para a criação de *startups*. Tem um acesso estratégico a mercados internacionais, uma força de trabalho competitiva, qualificada e flexível, a qualidade de vida é boa e tem uma grande oferta de espaços de incubação e escritórios.

O esforço da CML tem sido notório com o objetivo de tornar Lisboa numa *Startup City* de referência a nível internacional, sendo um dos seus pilares estratégicos. Cada vez mais

empreendedores escolhem Lisboa para fazerem crescer os seus negócios.

Todo este envolvimento tem gerado grande interesse da comunidade internacional e atualmente já 20% das pessoas que trabalham na rede de incubadoras são estrangeiras. E na Startp Up Lisboa já 30% são de origem estrangeira.

4.2.5. Incentivos para abrir uma *Startup* em Lisboa

- O que torna Lisboa uma cidade atrativa para empreendedores

«Lisboa é uma cidade que apaixonou (...).»

Dr.^a Ana Santiago (*Startup* Lisboa, 2015)

Das várias entrevistas conduzidas no decorrer desta investigação foi feita sempre a mesma pergunta: Quais as razões para um empreendedor criar uma empresa em Lisboa?

As respostas foram variadas e cada um destacou pontos diferentes consoante a sua diferente experiência com diversos tipos de negócios e empreendedores. Essencialmente, os principais pontos que foram evidenciados prendem-se com a qualidade e quantidade de apoios que a cidade oferece aos seus empreendedores; a qualidade de vida (incluindo o elevado número de dias de sol, segurança na cidade); custo de vida barato quando comparado com a Europa; apesar do mercado interno não ser muito grande, existe potencial para chegar a muitos clientes (União Europeia, mercado da comunidade de língua portuguesa); um bom local para testar produtos; facilidade de acessos (aeroporto a poucos minutos do centro); proximidade com o oceano Atlântico; cidade cada vez mais cosmopolita (onde estrangeiros são bem acolhidos); boas infraestruturas (internet); recursos humanos altamente qualificados com salários abaixo da média europeia; diminuição da burocracia, estabilidade política.

No estudo feito pela Macrometria (2013) onde foi avaliado o ecossistema empreendedor de Lisboa, foram apontadas como vantagens para escolher Lisboa para iniciar um novo projeto: a proximidade com clientes e mão-de-obra altamente qualificada. Para além destas

duas forças ainda foram destacadas vantagens como a relação com a América Latina e África e as características favoráveis do mercado para testar novos produtos/serviços.

A Cushman e Wakefield analisou os fatores essenciais que pesam na altura para localizar um negócio e no quadro 4.2. em baixo podemos ver em que posição Lisboa se encontra, em cada um deles:

Quadro 4.2. Fatores essenciais para localizar um negócio – Cushman and Wakefield

Fator	Posição de Lisboa
Facilidade de acesso aos mercados	29
Disponibilidade de pessoal qualificado	31
Qualidade das telecomunicações	31
Infraestruturas de acesso a outras cidades nacionais/internacionais	31
<u>Valor dos espaços de escritórios</u>	6
<u>Custo com o pessoal</u>	4
Disponibilidade de espaços para escritório	12
Clima político-económico para a criação de novos negócios	23
Multilinguismo	30
Mobilidade dentro da cidade	26
Qualidade de vida para os empregados	17
<u>Cidades com menor poluição</u>	11

Fonte: Economia de Lisboa em nº 2014

Sendo que dos pontos aqui destacados, o que torna Lisboa mais competitiva, são o valor e disponibilidade dos espaços de escritórios, o custo com pessoal e o fato de ser uma cidade com pouca poluição.

A Invest Lisboa - agência de promoção económica de Lisboa - foi criada como uma parceria entre a CML e Câmara de Comércio e Industria Portuguesa como o órgão para apoiar investidores e atrair investimento e empreendedores para a cidade, aponta 10 pontos que tornam Lisboa na cidade ideal para criar ou sediar um negócio:

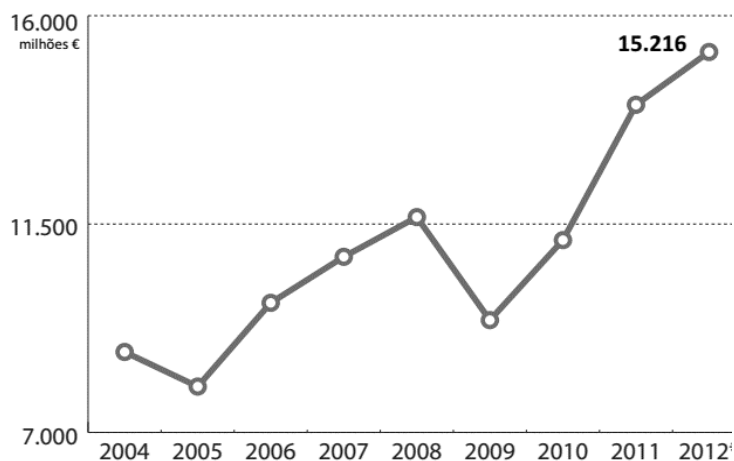
1) Eixo Atlântico de Negócios para 750 milhões de consumidores

Existem 500 Milhões de consumidores europeus (Membro da União Europeia) mais 250 Milhões de consumidores de língua portuguesa (Membro da Comunidade de Países de Língua Portuguesa).

A prova disto é que Portugal tem aumentado as suas exportações e a cidade de Lisboa

representa 34% das exportações a nível nacional e 56,3% das importações, como podemos ver pelo gráfico 4.6. referente ao período de 2009 a 2012:

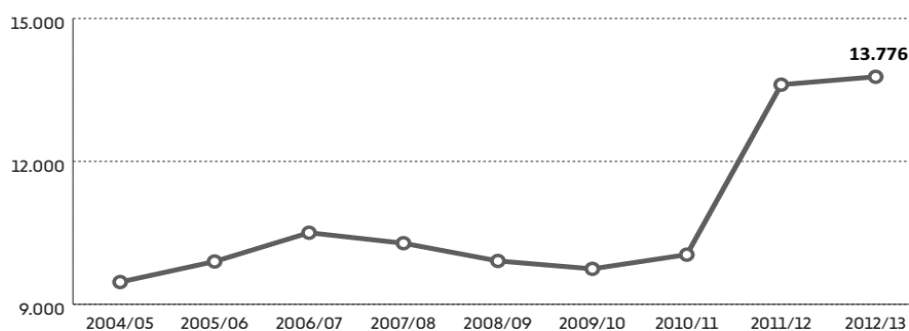
Gráfico 4.6. Evolução das exportações na região de Lisboa (2004 – 2012)



Fonte: Economia de Lisboa em números 2014

Outro ponto que demonstra a abertura do país a outras economias é a recetividade e a forma acolhedora como estrangeiros são recebidos em Portugal, classificado como o país mais acolhedor do mundo para imigrantes, de acordo com a Organização das Nações Unidas. Uma das provas disso é o número crescente de turista que vem para Portugal, mais concretamente para Lisboa (tendo o número de dormidas nos hotéis de Lisboa aumentado consecutivamente, todos os anos, desde 2009) bem como o crescente número de estudantes estrangeiros que escolhe a cidade de Lisboa para vir estudar ou para ter um período de intercâmbio na sua educação:

Gráfico 4.7. Evolução do número de estudantes de nacionalidade estrangeira inscritos no ensino superior na região de Lisboa (2004 – 2013)



Fonte: Economia de Lisboa em números 2014

2) Internet. Infraestruturas modernas

Lisboa está equipada tecnologicamente com banda larga de alta velocidade: 4ª na Europa no acesso à rede de fibra ótica, à frente de países como a Alemanha, Reino Unido, Espanha e França (*Fiber-to-the-home*, 2014) e 4ª na Europa em largura de internet (WEF, 2014)

Tem voos diretos frequentes para os grandes centros de negócios em todo o mundo (com aeroporto a poucos minutos do centro) e uma rede de transportes eficiente, permitindo deslocamentos rápidos (rede de estradas nacionais e de autoestradas em 4º lugar ao nível mundial (WEF, 2014).

3) Custos Competitivos

Com uma relação preço/qualidade competitiva quando comparada com outros países da Europa (salários competitivos, baixa taxa de imposto sobre as sociedades comerciais, nova taxa sobre o investimento em Portugal vai permitir beneficiar de 0% de imposto sobre as *startups* nos primeiros 3 anos de atividade e um bônus de 6% para atividades tecnológicas (WEF, 2014).

4) Facilidade para criar negócios

Redução dos custos ocultos, graças a iniciativas governamentais e locais da cidade - redução da burocracia. A mais rápida instalação de negócios na União Europeia-28 (WEF, 2014) levando apenas 45 minutos para abrir uma atividade, sem que este processo pode ser

feito *on-line*, sem custos adicionais.

5) Força de trabalho flexível, qualificada e inovadora

População altamente qualificada e cada vez mais internacionalizada e multilingue: 27% da população detém, pelo menos, um diploma de ensino superior, em Lisboa (Economia de Lisboa em números, 2015: 33). A população multilingue classificada como altamente versada em Inglês (*Education First*) (42% da população tem o domínio de duas línguas e 23% falam pelo menos 3 línguas).

6) Inovação e ID

Lisboa é frequentemente escolhida como um mercado de teste para novos produtos tecnológicos.

Quadro 4.3. Dados sobre o Mapa do Conhecimento de Lisboa

Instituições de Ensino Superior	104
Estudantes no Ensino Superior	139.761
Licenciados/ano	34.658
Centros de ID	158
Investigadores	15.000
Espaços de incubação e aceleração de empresas	11
Parques de Ciência e Tecnologia	3
Fundações ligadas à investigação e ao conhecimento	15
Residências de estudantes	72
PIB gasto em ID	2,10%

Fonte: Economia de Lisboa em número, 2014

7) Qualidade de Vida e Segurança

A qualidade de vida não é fácil de se medir mas os principais pontos apontados são a gastronomia, a arquitetura da cidade ou o clima ameno, com muitos dias de sol. Os vários jardins e museus bem como o variado leque de concertos e espetáculos permitem que a

cidade alie uma vantagem cultural com a proximidade da praia e *resorts* de golf.

8) Cidade Sustentável e Verde

Lisboa foi a primeira cidade da Europa a implementar uma extensa rede de postos de carregamento de carros elétricos. Sendo que, em 2013, 53% da energia elétrica e 25% da energia global em Portugal proveio de fontes renováveis de acordo com a Associação Portuguesa de Energias Renováveis.

9) Cidade Empreendedora

Lisboa tornou-se um eixo central de *startups* em crescimento, oferecendo um amplo pacote de incentivos e sistemas de apoio. Com uma rede crescente de incubadoras de empresas, uma lista de vários espaços de *coworking*, *FabLabs* e uma comunidade de *business angels*, investidores de capital de risco, aceleradoras de empresas, *crowdfunding*³, *meetups* e conferências.

10) Cidade Criativa

O setor da Economia Criativa é um dos mais dinâmicos na cidade de Lisboa. A região da Grande Lisboa é a mais criativa de Portugal, com cerca de 30% do emprego e 47% do Valor Atual Bruto dos setores criativos, gerado pelas quase 22.000 empresas do setor, fazem deste setor um dos elementos determinantes na economia da região, tanto pela sua vitalidade e profusão como pelo seu valor intrínseco e capacidade multiplicadora. Lisboa é uma cidade tolerante e multicultural, aberta à inovação.

³ Traduzido à letra, o termo significa financiamento coletivo. Trata-se de uma forma de obter financiamento através de múltiplas fontes. Muitas vezes associados a plataformas *on-line* em que qualquer pessoa pode investir em projetos em troca de alguma regalia fornecida pelo promotor da ideia.

4.2.5.1. Apoios ao empreendedorismo em Lisboa - CML

Existem atualmente vários apoios, públicos e privados para empreendedores em início de carreira. De seguida será feita uma descrição dos apoios ao empreendedorismo fornecidos pela Câmara Municipal de Lisboa:

A) Lisboa Empreende – Microempreendedorismo:

Criado em 2013, o programa Lisboa Empreende já incluiu vários *workshops*, em parceria com algumas Juntas de Freguesia e com a Cooperativa João Sem Medo.

A equipa do Lisboa Empreende faculta apoio técnico personalizado com uma visão económico-financeira do negócio, proporcionando uma análise prévia do plano de negócios, desde que necessite de financiamento através de uma linha de microcrédito. Este programa contou até à data com mais de 700 inscrições, 343 participantes nos *workshops*, mais de 200 atendimentos, 149 projetos em desenvolvimento e cerca de 40 projetos aprovados, o que representa mais de 80 postos de trabalho criados em Lisboa.

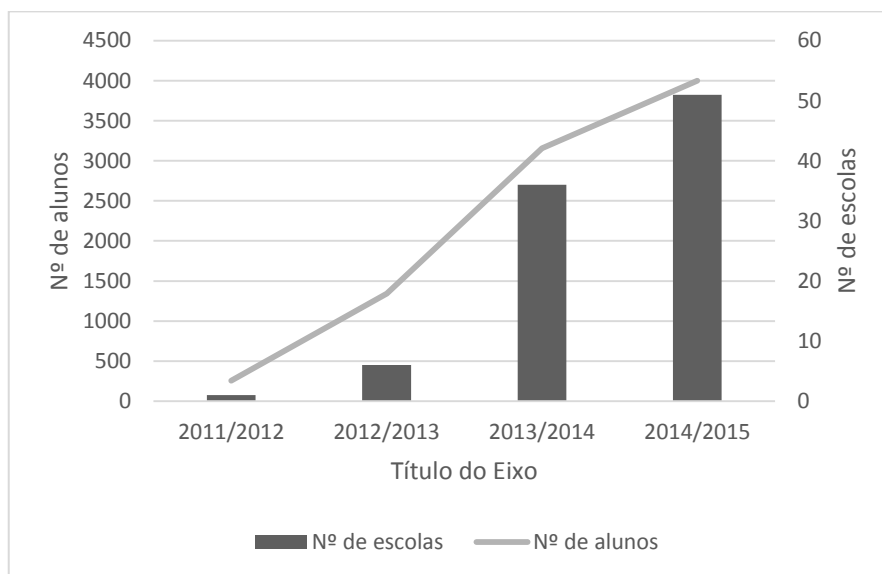
B) Programa de Empreendedorismo Jovem de Lisboa

Com o objetivo de desenvolver o ensino do empreendedorismo nos mais novos, nas escolas do concelho, a Câmara Municipal de Lisboa estabeleceu uma parceria com a *Junior Achievement* Portugal (JAP) para a implementação do Programa de Empreendedorismo Jovem.

Financiada por empresas, municípios e fundações, a JAP faz a ligação entre os sectores público e privado para providenciar aos alunos do ensino básico ao universitário, programas de qualidade que lhes ensinem conteúdos de gestão, empreendedorismo, negócios e economia, de uma forma prática.

Assim começou no ano letivo de 2011/2012 a parceria entre a Câmara Municipal de Lisboa e a *Junior Achievement* Portugal, com o objetivo de promover a educação para o empreendedorismo. Tem tido um crescimento acentuado desde então, que se comprova pelo crescente número de alunos a que esta atividade chega:

Gráfico 4.8. Evolução do Programa Empreendedorismo Jovem, Lisboa (2011 – 2015)



Fonte: Câmara Municipal de Lisboa

C) Empresa na hora

Através da iniciativa 'Empresa na hora' passa a ser possível a constituição de sociedades num único balcão e de forma imediata. Podendo este processo ser feito *on-line* em <http://www.empresanahora.pt>

D) Balcão do Empreendedor

O Portal da Empresa e o Portal do Cidadão foram fundidos num novo Portal do Cidadão. O Balcão do Empreendedor continua a ser o seu ponto único de acesso aos serviços relacionados com a atividade empresarial, agora integrado neste novo portal. Assim pode-se tratar de diversos assuntos de forma totalmente eletrónica, tais como criar uma empresa, registar uma marca, obter certidões ou fazer o licenciamento das suas atividades. Tudo em: <https://bde.portaldocidadao.pt/>

E) Licenciamento zero

O Licenciamento Zero é uma iniciativa integrada no Programa Simplex que procura tornar mais fácil a abertura de alguns negócios através da eliminação de pareceres prévios,

licenças e vistorias. O licenciamento zero visa também a desmaterialização dos processos de licenciamento através de uma redução da carga burocrática e dos custos a ela inerentes.

F) Academia de Comércio de Lisboa

A Câmara Municipal de Lisboa, a *SBI Consulting*, a União das Associações do Comércio e Serviços (UACS) e a Associação *Daring Project*, aliaram-se na criação da Academia de Comércio de Lisboa.

A Academia de Comércio de Lisboa pretende revitalizar o comércio tradicional, implementando novas formas de atuação. Trata-se de um programa de intervenção, que visa apoiar empresários e empreendedores do comércio através da partilha de ferramentas e metodologias inovadoras, recorrendo a *workshops*, sessões de capacitação, consultórios personalizados, tendo em vista a criação de redes de cooperação e a partilha de conhecimentos. Pretende-se ainda requalificar espaços comerciais existentes e com necessidades de adequação aos novos padrões e necessidades de consumo.

G) Iniciativa Lisboa

Atendimento especializado de aconselhamento e apoio ao empreendedor, onde se pode solicitar todos os pedidos necessários para abertura e funcionamento de um negócio ou atividade económica em Lisboa ou tratar de todas as licenças para filmar em Lisboa.

H) Projeto *ePlus Ecosystem*

Um projeto europeu, com duração de 2 anos, que se prolonga até 2017 e fará a ligação entre os ecossistemas empreendedores de Lisboa, Nice e Baden-Wuttenberg (Estugarda).

O projeto *ePlus ecosystem* é um dos 5 projetos aprovados para financiamento pela Comissão Europeia, entre a mais de meia centena de candidaturas recebidas de toda a Europa, na área de promoção do *web-entrepreneurship* do programa Horizonte 2020.

O objetivo deste projeto é fomentar o empreendedorismo da área *web* na Europa, e oferecer uma nova plataforma que responda à necessidade de novos serviços.

I) Projeto DELI - Diversidade na Economia e Integração Local

É um projeto europeu que visa apoiar políticas e estratégias inclusivas, orientadas para o tecido empresarial imigrante, capazes de promover formas de desenvolvimento local sensíveis aos direitos económicos dos imigrantes procurando dar continuidade ao caminho que tem vindo a ser trilhado rumo a uma maior integração, participação e visibilidade dos imigrantes, em Lisboa.

Promoção da cidade:

J) Lisboa – *Shopping Destination*

O Lisboa *Shopping Destination* insere-se na estratégia de promoção, revitalização e dinamização do comércio da cidade de Lisboa, e pretende fazer a ponte entre o turismo e o comércio, aproveitando assim a procura internacional da cidade. O objetivo é promover Lisboa como um destino de compras.

K) *Study in Lisbon*

Lisboa apresenta inúmeras vantagens para o estudante em diferentes fases do seu percurso académico. No seguimento do desígnio de reforçar a posição de Lisboa como centro de conhecimento e fazer dela uma verdadeira cidade *Erasmus*, e no âmbito da estratégia que a CML tem vindo a desenvolver nos domínios da Economia, Inovação e Conhecimento, foi criado o portal *Study in Lisbon* que pretende assumir-se como uma plataforma agregadora de informação, parceiros e iniciativas, e que tem como objetivo central atrair e reter talentos (estudantes e investigadores nacionais e estrangeiros) posicionando a cidade de Lisboa internacionalmente como um *hub* global nos domínios do conhecimento e da inovação.

L) Lisboa *Film Commission*

A Lisboa *Film Commission* tem a missão de promover a cidade de Lisboa, nos planos nacional e internacional, como destino privilegiado de filmagens e sessões fotográficas. A

Lisbon Film Commission apoia as empresas de produção e os profissionais do setor do Cinema e Audiovisual, atuando como interlocutor e facilitador junto dos vários serviços municipais, garantindo o acompanhamento do licenciamento e da concessão de apoios municipais, a instrução dos pedidos e esclarecimentos através de agendamento de reuniões prévias, a pesquisa de localizações, e estabelecendo ligações com entidades externas ao município.

M) Invest Lisboa – Agência de promoção económica de Lisboa

Surgiu em 2009 de um parceria entre a CML e a Câmara de Comércio de Industria Portuguesa. Conta com o apoio da AICEP com o objetivo de promover e captar investimentos, empresas e empreendedores para Lisboa.

A Invest Lisboa atua em três áreas: (a) promoção internacional, (b) apoio aos Investidores e Empresas que se querem instalar em Lisboa e (c) conceção e desenvolvimento de projetos de dinamização económica.

N) *Lisbon Business Connections*

Lisbon Business Connections é uma plataforma que tem como objetivo atrair empresas, investimento e criar novos postos de trabalho em Lisboa e em Portugal. Trata-se de uma rede de conectores e de parceiros de Lisboa que, através da participação em reuniões e eventos contribuem com contactos, ideias e projetos para reforçar a capacidade de atração de Lisboa.

Como o próprio título da dissertação o indica, todos estes atores, apesar de funcionarem e trabalharem de forma autónoma, quando considerados todos juntos formam um todo – o ecossistema empreendedor de Lisboa. O objetivo da CML é que este projetos possam trabalhar em conjunto, que formem um a rede e que se complementem uns aos outros. Para tal são criadas algumas condições, como é o caso da Semana de Empreendedorismo de Lisboa que tem por objetivo juntar todos estes atores de forma a construir um ecossistema mais forte.

4.2.5.2. Lisboa: Atlantic Startup City – Rede de Incubadoras

Depois de verificado o sucesso da *Startup* Lisboa e do fervilhar de incubadoras de empresas que começou a nascer na cidade de Lisboa, a CML decidiu ter um papel agregador para que se unissem esforços para tornar este ecossistema atrativo e competitivo.

Estas incubadoras de empresas ou ninhos, são normalmente geridas por quatro tipos de entidades que têm, por vezes, diferentes objetivos:

- As incubadoras de empresas nas universidades têm como objetivo apoiar *spin-offs* das universidades;
- As incubadoras associadas a municípios têm como objetivo apoiar o empreendedorismo de base local;
- Incubadoras de empresas geridas por associações empresariais;
- Incubadoras de empresas privadas.

Em 2013 foi criada a Rede de Incubadoras de Lisboa, que inclui até ao momento deste estudo 16 incubadoras, 4 *FabLabs*, mais de 31 espaços de *coworking*, sendo um número sempre a crescer, havendo cada vez mais investidores interessados em fazer parte deste *hub* de crescimento que está previsto para a capital portuguesa.

Atualmente a Rede de Incubadoras de Lisboa já gerou, em 2015, um volume de negócios superior a 20 milhões de euros, dentro das 300 *startups* incubadas nas 16 incubadoras de empresas e que criaram mais de 1200 postos de trabalho diretos, sem ter em conta todos os agentes económicos que estas empresas influenciam e os postos de trabalho secundários que beneficiam das mesmas (que se torna quase impossível de contabilizar):

Quadro 4.4. Dados – Rede de Incubadoras de Lisboa

	Rede de Incubadoras de Lisboa		
	2013	2014	2015
Nº de Incubadoras	6	11	16
Nº de startups	150	200	300
Nº de Postos de trabalho	650	900	1200
Informação adicional	(dados de fevereiro – data de criação)	(dados de janeiro)	(dados de maio 2015)

Fonte: Elaboração própria (dados da Direção Municipal para a Economia e Inovação)

Todo este processo teve início com a criação da *Startup* Lisboa. Não que esta seja a principal causadora, mas como disse o Dr. Rui Coelho, foi um gatilho que despoletou uma série de outras ações, incubadoras e espaços de *coworking*.

Startup Lisboa

Este projeto surgiu do Orçamento Participativo do ano 2009/2010 e enquadra-se na estratégia do Município de Lisboa de fomentar o espírito empreendedor dos cidadãos de forma a diversificar o tecido produtivo da cidade de Lisboa. Com o apoio do banco Montepio Geral e do IAPMEI, foi inaugurada, em Fevereiro de 2012, a *Startup* Lisboa, quase dois anos depois de ter sido proposta.

A missão da *Startup* Lisboa é facilitar a criação e desenvolvimento da iniciativa empresarial através da combinação de infraestruturas e serviços de apoio especializados. Esta incubadora de empresas pretende apoiar projetos inovadores e com potencial de internacionalização.

Hoje em dia, para além dos dois edifícios da *Startup Lisboa Tech* (direcionada a negócios da área tecnológica) já existe também um edifício para projetos no setor do comércio – *Startup Lisboa Commerce*.

No quadro 4.5. podemos ver alguns dados sobre a *Startup Lisboa*:

Quadro 4.5. Dados – *Startup Lisboa*

	<i>Startup Lisboa</i>		
	Fev. 2012 – Fev. 2013	Fev. 2013 – Fev. 2014	Fev. 2014 – Jul. 2015
Nº de startups Incubadas	44	73	200
Nº de postos de trabalho criados	171	250	700
Nº de candidaturas recebidas	500	600	3000 (desde a sua criação)
Nº de parcerias	40	50	46
Nº de eventos	40	50	-
Nº de mentores	-	40	92
Informação adicional	Inaugurou a fevereiro de 2012	5 Milhões de euros angariados pelas startups	30% Estrangeiros

Fonte: Direção Municipal para a Economia e Inovação e *Startup Lisboa*

Dentro do âmbito da *Startup Lisboa*, foi criado em julho de 2015 um programa de apoio a futuros empreendedores – *Startup Lisboa Momentum* – que compreende uma bolsa de

500€/mês durante doze meses e espaço de incubação a recém-diplomados que pretendam desenvolver uma ideia de negócio, mas não tenham meios para dedicar ao desenvolvimento do projeto.

Entretanto a *Startup* Lisboa pretende mais uma vez ser inovadora e pioneira e inaugurou em julho de 2015 a primeira residência para empreendedores Casa *Startup* Lisboa.

Para além da *Startup* Lisboa existe ainda o Centro de Inovação da Mouraria (destinado a empreendedores do setor criativo) sob alçada da CML, outras incubadoras de iniciativa privada e várias incubadoras inseridas em meios universitários (Apêndice B) que fazem parte da Rede de Incubadoras de Lisboa. Cada uma delas tem as suas especificidades e o objetivo é que todas se possam complementar umas às outras trabalhando em conjunto, partilhando conhecimento e fomentando o crescimento das suas *startups*.

Semelhante ao ambiente que se vive em muitas incubadoras de empresas, mas sem o apoio tão intenso que estas fornecem, têm surgido em Lisboa muitos espaços de *coworking*. Essencialmente são espaços de trabalho partilhados, que permitem alugar um escritório no centro da cidade a preços inferiores ao preço de um escritório individual, tendo disponíveis, em quase todos, serviços mínimos de internet, wc, sala de reuniões, sala de espera comum e espaço de trabalho em *open space* comum. Este conceito, para além dos custos mais reduzidos permite uma troca de ideias e partilha de conhecimento que se torna muito útil na fase inicial de lançamento de um negócio. Atualmente na Rede de Incubadoras de Lisboa já se encontram registados mais de 31 espaços (Apêndice C) ativos e abertos ao público.

Atenta a todas as novas possibilidades de inovação e tomando como exemplo alguns *hubs* empreendedores nos Estados Unidos da América e na Europa, a CML decidiu apoiar a criação de um *FabLab* (abreviatura para *Fabrication Laboratory*), um local que reúne as ferramentas necessárias para criação de protótipos e pequenas amostragens de objetos.

Desta forma, em 2013, nasceu o *FabLab* Lisboa no Mercado Forno do Tijolo como espaço de fabricação digital e prototipagem, onde o objetivo principal é transformar ideias em realidade, permitindo a criação de novos produtos, que por sua vez se possam transformar em valor, em emprego e em riqueza para a cidade e para o país. Hoje em dia a Rede de Incubadoras de Lisboa já conta com quatro *Fabrication Laboratories* (Apêndice D), com a possibilidade de nascer mais um durante o próximo ano.

4.2.5.3. Programas de aceleração e concursos

Com o fervilhar do ecossistema que se tem desenvolvido em Lisboa, muitos investidores e projetos de aceleração de negócios têm demonstrado interesse nos empreendedores lisboetas.

Como exemplo disso temos o concurso Acredita em Portugal, feito em parceria com a CML, sendo dos maiores concursos, a nível nacional, que em 2012 atingiu os 6500 inscritos.

Em associação com a Beta-i (Associação para o desenvolvimento do empreendedorismo) é organizado um dos programas de aceleração de maior reconhecimento internacional - *Lisbon Challenge* – onde durante três meses os empreendedores recebem acompanhamento para tornar a sua ideia numa empresa de escala internacional, que inclui um *roadshow* por Londres, São Francisco, Boston e Tel Aviv.

Para além destes, existem vários programas de aceleração (Apêndice E) a decorrer ao longo do ano em Lisboa, concursos de empreendedorismo de iniciativa privada e vários concursos universitários, para estudantes de Instituições de Ensino Superior de Lisboa como são exemplo: o Poliemprende – Instituto Politécnico de Lisboa, Prémio de Empreendedorismo Santander FCSH/NOVA, NOVA *Idea Competition* – Universidade NOVA de Lisboa e o *Building Global Innovators* – ISCTE IUL.

4.2.5.4. Financiamento

O acesso a capital é o ponto comum, que mais empreendedores sentem como entrave à criação e desenvolvimento de negócios. Desde o início da crise, que atravessou o país, desde 2008, que as entidades bancárias limitaram muito o acesso a capital a novos empreendedores.

Na tentativa de colmatar algumas falhas, a CML criou o programa Lisboa Empreende em conjunto com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) com um sistema de microcrédito para pequenos empreendedores.

Entretanto, para os empreendedores que pretendiam criar negócios escaláveis o acesso continuava restrito então, a *Startup* Lisboa, em conjunto com o IAPMEI criou o fundo FINICIA (conhecido como *Startup Loans*) que se destina ao financiamento de projetos empresariais, com interesse para o desenvolvimento económico da cidade, integrados em setores considerados estratégicos, nomeadamente, novas tecnologias, ambiente, turismo, indústrias criativas, reabilitação urbana, centros de investigação e economia do mar (ver Apêndice F, com todas as opções de financiamento em Lisboa).

Com este desenvolvimento, Lisboa começou a suscitar o interesse de *business angels*. Estes investidores são pessoas com experiência na área da gestão que apoiam o empreendedor de duas formas: com capital para o projeto e com o seu *know-how*, ajudando do ponto de vista estratégico encontrando os primeiros clientes ou parceiros, com a sua rede de contactos. Em Lisboa tem sido essencial para muitos negócios, o investimento da Portugal Ventures, da Faber Ventures e da Shilling Capital, grupos de investidores que têm apoiado negócios na fase inicial, que tem permitido a muitos empreendedores crescer para negócios globais (ver os *business angels* que fazem parte da Rede de Incubadoras de Lisboa no Apêndice F).

Para além destas formas de financiamento, outra forma de angariar fundos que tem crescido muito em Portugal tem sido o *crowdfunding*, com plataformas como a PPL que nos últimos três anos tem tido um crescimento exponencial, com 85.000 euros angariados em 2012, 194.000 euros em 2013 e 471.000 euros em 2014 o que prova que esta forma de financiamento se está a tornar cada vez mais comum. Sendo que a PPL foi uma das pioneiras na criação da *European Crowdfunding Network*, uma rede europeia de financiamento coletivo (ver mais no Apêndice F).

4.2.5.5. Eventos sobre Empreendedorismo em Lisboa

Toda esta envolvente tem atraído o interesse de várias conferências e eventos internacionais de empreendedorismo. Que tem dado uma grande visibilidade como uma *startup city* a nível internacional. Os vários eventos, apoiados pela CML, ou não, permitem a sensibilização da sociedade portuguesa e lisboeta, abrindo portas para que empreendedores de sucesso partilhem as suas histórias, bem como trazer capital e

conhecimento para a cidade.

Nos últimos cinco anos Lisboa acolheu vários eventos, conferências, *talks* e seminários (Apêndice G). Destes, devemos destacar a Semana de Empreendedorismo de Lisboa, este ano (2015) na 4ª edição. Este evento, organizado pela CML, pretende juntar numa semana tudo o que de melhor se faz em Lisboa, partilhar ideias e permitir que todos os membros da comunidade empreendedora de Lisboa se possam conhecer e trocar conhecimento, enriquecendo este ecossistema. Em 2015, decorreu de 4 a 10 de maio e contou com mais de 30 parceiros.

Na área das indústrias criativas temos eventos como o Festival *IN* que junta o melhor da inovação e criatividade em Portugal, durante uma semana, nos pavilhões da Feira Internacional de Lisboa, bem como a mais recente evento, a *European Creative Hubs* que este ano (janeiro de 2015) teve lugar em Lisboa.

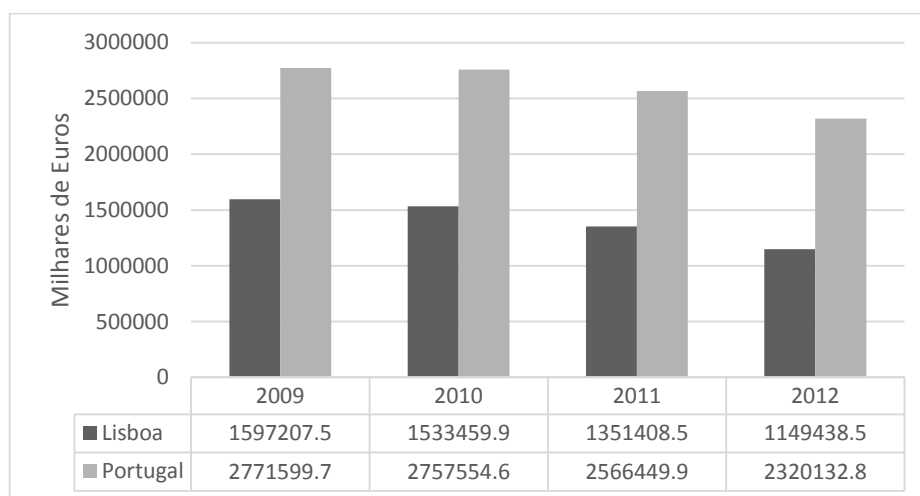
No que toca a eventos ligados ao investimento devemos ressaltar o *Lisbon Investment Summit* – como o maior evento de investimento semente e em fase *early-stage* em Portugal, que este ano (2015) decorreu nos dias 4 e 5 de junho, em Lisboa.

4.2.6. Empreendedorismo e as Universidades

Apesar de não existir uma definição de empreendedor, nem uma exigência de grau académico para se criar uma empresa, a verdade é que um grande número de empreendedores possui formação superior (Macrometria, 2013). Infelizmente ainda existe pouca ligação entre as universidades e a transformação do *know-how* académico em valor empresarial, tal como refere o Estudo do Ecossistema de Apoio ao Empreendedor de Base Tecnológica em Portugal e em Silicon Valley (2013).

Tendo em conta o contexto de crise que o país tem atravessado nos últimos anos, a prioridade de utilização de fundos públicos tem-se alterado. A educação é o maior bem que um país deve ter, contudo o investimento em investigação e desenvolvimento das instituições públicas e por parte das empresas tem vindo a diminuir consecutivamente desde 2009.

Gráfico 4.9. Despesa em investigação e desenvolvimento das instituições e empresas



Fonte: INE

Através dos dados do estudo da Macrometria (2013) sobre o ecossistema empreendedor de Lisboa, na Rede de Incubadoras de Lisboa 80% dos empreendedores concluíram o ensino superior (Bacharelato, Mestrado ou Doutoramento). O que contrasta com os 12% da população portuguesa que possui formação académica e com os 27% da população da cidade de Lisboa que tem estudos superiores. Ou seja, podemos concluir que o ecossistema empreendedor lisboeta atrai trabalhadores altamente qualificados.

4.2.6.1. Ensinar Empreendedorismo em Lisboa

Sendo uma das principais dificuldades apontadas por empreendedores, a falta de formação, podemos ver em Lisboa uma crescente oferta tanto de *workshops*, eventos, cursos de formação, nas escolas e fora delas. Para além destas, a formação académica cada vez mais se tem aprofundado neste tema, havendo neste momento, em Lisboa, quatro mestrados, uma pós graduação e um doutoramento direcionados ao estudo do empreendedorismo.

Quadro 4.6. Oferta pós-graduada em empreendedorismo em Lisboa

Curso	Instituição de Ensino Superior
Mestrado em Gestão e Empreendedorismo	ISCAL – IPL
Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura	ISCTE – IUL
Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação	Universidade Europeia
Mestrado em Serviço Social – Variante Empreendedorismo e Inovação na Economia Social	Universidade Católica – Faculdade de Ciências Humanas
Pós-graduação em Prospetiva. Estratégia. Inovação	ISEG – UL
Doutoramento em Mudança Tecnológica e Empreendedorismo	Instituto Superior Técnico; Universidade Católica e Carnegie Mellon

Fonte: Direção-Geral do Ensino Superior

Para além da formação pós-graduada cada vez mais instituições estão a incluir na sua oferta, unidades curriculares e cursos creditados na área de empreendedorismo, como é o caso da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, que entre o primeiro e o segundo semestre, os alunos do 4º ano de mestrado integrado, têm um mês de atividades intensivas de preparação para um percurso empreendedor.

Como forma de incentivar os estudantes universitários de uma forma mais informal existem vários clubes de empreendedores e concursos fomentados pelas direções das instituições:

- Instituto Politécnico de Lisboa: Concurso Poliempreende, *workshops* de desenvolvimento de planos de negócios
- Universidade NOVA de Lisboa: Curso *Starters Academy*, *NOVA Idea Competition*, *CEO's Club*, Prémio de Empreendedorismo Santander/FCSH, Centro de Inovação da

FCSH/NOVA, Programa Turbo (programa de mentores em cada faculdade)

- Universidade de Lisboa: Clube de Empreendedorismo UL+, *IN+ Center for innovation, Technology and policy research* (Instituto Superior Técnico)

4.2.7. Barreiras ao Empreendedorismo em Lisboa

De acordo com o estudo da Macrometria (2013) sobre o ecossistema empreendedor de Lisboa, para além da dimensão reduzida do mercado interno, um dos maiores desafios é a dificuldade de acesso a financiamento. Através dos inquéritos que fizeram a 62 *startups* da Rede de Incubadoras de Lisboa as principais desvantagens apontadas à cidade são os elevados custos, principalmente custos fixos; distância em relação aos investidores e a centros de empreendedorismo/ inovação internacionais, como Silicon Valley; e por último o excesso de burocracia.

Sendo um dos métodos de investigação deste trabalho a elaboração de entrevistas a especialistas na área do empreendedorismo, sendo pessoas que lidam diariamente com vários empreendedores e com as suas dificuldades, estes apontaram como principais dificuldades sentidas pelos empreendedores, em Lisboa: falta espaço (neste momento existem mais empreendedores do que os espaços oferecidos pelas incubadoras; e para além destes, falta espaços de experimentação como laboratórios, oficinas, cozinha comum); falta *know-how* de criação e gestão de empresas (os empreendedores são altamente qualificados nas suas áreas de conhecimento mas não têm formação de como criar e gerir uma empresa); falta *mentorship* da parte de empresários de sucesso em Portugal; falta capital para investimento (apesar de neste campo Lisboa ter vindo a acolher cada vez mais fundos de *venture capital* e *seed capital*); políticas fiscais (deveriam ser dadas mais regalias fiscais tanto a investidores como empreendedores); facilidade burocrática (apesar de se conseguir criar uma empresa em 45 minutos; todos os outros processos são muito morosos e complexos; processo de contratação é complicado para jovens empresários).

Em relação às normas culturais, que muitos académicos consideraram que em Portugal é uma barreira à criação de negócios empreendedores, no entanto, esta foi considerada como pouco relevante ou mesmo nada relevante pelos entrevistados.

4.3. Sugestões para a cidade de Lisboa

Gaspar (2010) sugere que para incentivar o empreendedorismo se devem reduzir as barreiras à entrada de novos negócios na economia, tais como:

- Reduzir dificuldades burocráticas,
- Investir na incubação de empresas (pois já foi provada que a taxa de sucesso aumenta em empresas incubadas)
- Criar rede de investidores / oferta de capital de risco (com incentivos)

Ainda há muito para ser feito. O presente trabalho apresenta o panorama atual do ecossistema empreendedor de Lisboa com as atividades que foram desenvolvidas nos últimos cinco anos. Desta forma, tendo em conta as dificuldades que os empreendedores ainda apontam como barreiras ao desenvolvimento dos seus negócios, será possível delinear uma estratégia para o futuro, facilitando o processo empreendedor.

5. Conclusões

«Silicon Valley has given birth to more billion dollar companies than any other ecosystem because of its plentiful risk capital, world class talent, inclusion of the headquarters of many giant public companies, a vibrant support ecosystem, and an open minded, trust, “pay it forward”, change the world culture.»

(Startup Ecosystem Report, 2012)

Neste último capítulo vamos analisar a evolução dos vários indicadores referenciados ao longo do trabalho. Perceber qual tem sido o percurso trilhado e qual a evolução dos resultados, de forma a avaliar a estratégia até agora desenvolvida pela CML.

Todo este esforço pretende despoletar um processo que, com o tempo, se passe a alimentar por ele próprio e a crescer por iniciativa da própria comunidade empreendedora, criando uma mudança cultural na forma como até agora se viam os empreendedores em Lisboa. Como Tim Vieira defendeu, os portugueses são calculistas nos negócios porque têm muito medo de falhar. Com estes incentivos ao empreendedorismo vão ser criadas muitas novas empresas em Portugal o que vai implicar que o número de falhanços também aumente. Mas isto não é mau, diz Tim Vieira. Pois vai retirar o peso exagerado que os portugueses dão ao falhanço e vai permitir que os empreendedores possam aprender com os seus erros.

5.1. Análise dos indicadores

Como se pode verificar pela bibliografia apresentada podemos ver que já foram feitos alguns estudos sobre ecossistemas empreendedores noutros países. No entanto, não existe um modelo de análise genericamente aceite e cada estudo inclui indicadores diferentes e formas de diferentes de analisar cada fenómeno. Tendo em conta a heterogeneidade de cada país e cada ecossistema, o investigador deve considerar diferentes variáveis e ter em conta diferentes indicadores para avaliar a performance de cada ecossistema.

Assim, tendo em conta o panorama em que Lisboa se encontra inserido foram tidos em conta os seguintes indicadores, que resultaram nos respetivos resultados:

- A) Número de empresas criadas em Lisboa: Entre 2010 e 2014 podemos ver que o número de nascimentos de empresas, aumentou 18,9%; passando de 8.768 novas empresas em 2010 para um total de 10.427 novas empresas criadas em 2014.
- B) Número de dissolvências de empresas em Lisboa: Sendo este um indicador das dificuldades que as empresas apresentam em liquidar os seus negócios vemos uma diminuição de 7,8% no número de dissolvências comparando as dissolvências entre 2010 e 2014.
- C) Nível de desemprego na cidade de Lisboa: Este ponto é um pouco controverso pois comparando com os dados de 2011 a percentagem de população empregada diminuiu mas se tivermos em conta a grande baixa na percentagem de população empregada que houve em 2012, houve um crescimento consecutivo, todos os anos, desde 2012 até 2014. Por outro lado, o número total de desempregados apenas começou a descer de 2014 para 2015.
- D) Rede de Incubadoras de Lisboa:
 - a. Número de incubadoras de empresas em Lisboa: desde a criação da Rede de Incubadoras de Lisboa o número mais do que duplicou, passando de 6 incubadoras, em 2013, para 16 em julho de 2015.
 - b. Número de *startups* incubadas na Rede de Incubadoras de Lisboa: o número de *startups* duplicou em dois anos, passando de 150 empresas, em 2013, para 300 empresas, em 2015.
 - c. Número de postos de trabalho criados: mais uma vez o número de postos de trabalho diretos quase duplicou passando de 650, em 2013, para 1200, em 2015.
 - d. Número de candidaturas recebidas: neste caso, não foi possível ter dados relativos à Rede de Incubadoras de Lisboa no seu todo, então serão tidas em conta as candidaturas recebidas pela *Startup Lisboa* (principal incubadora de Lisboa) sendo que por ela chegaram 500 candidaturas no primeiro ano de

atividade e até à data de publicação desta dissertação (julho 2015) já tinham recebido mais de 3000 candidaturas.

- E) Número de eventos sobre empreendedorismo e inovação: infelizmente não foi possível fazer uma análise do crescimento anual do número de eventos mas pela lista de eventos (Apêndice G) podemos ver que Lisboa, nos últimos cinco anos, acolheu perto de 30 eventos, de reconhecimento internacional, sobre a temática de empreendedorismo e inovação.
- F) Número de programas de aceleração: em termos de programas de aceleração, se considerarmos a inexistência deste tipo de atividades em Portugal até há poucos anos, a evolução tem sido extremamente positiva. Neste momento contamos com programas internacionais como o *Lisbon Challenge (powered by Beta-i)*, *Startup Discoveries*, *Startup Pirates*, o concurso Acredita Portugal (que se tornou no maior concurso de empreendedorismo a nível nacional, em parceria com a CML); *Mini Seedcamp 2014* que veio replicar o modelo do *Seedcamp* de Londres em Lisboa; cada vez mais programas universitários como é exemplo o *Building Global Innovators – IUL MIT Portugal Accelerator* e concursos como o Poliemprende e *NOVA Idea Competition* que incentivam os jovens universitários a desenvolverem as suas ideias de negócio. Por último tem-se visto uma tendência crescente de concursos de ideias e de empreendedorismo patrocinados por entidades privadas tal como o *Vodafone Labs Lisboa*, *Shark Tank Portugal*, *Energia de Portugal (EDP, Expresso e Fábrica de Startups)*, *Prémio de Inovação NOS*, *Lisbon Vodafone BIG apps*, entre outros.
- G) Número de investidores / financiamento: aqui podemos considerar dois apoios ao financiamento com apoio da CML (*Lisboa Empreende*, em parceria com a *CASES* e o fundo *FINICIA* da *Startup Loans*), *business angels* como a *Portugal Ventures*, *Faber Ventures* e *Shilling Capital*, mas também as 42 sociedades de investimento de capital de risco inscritas na Rede de Incubadoras de Lisboa (Apêndice F). Para além disto devemos considerar o apoio que o programa Portugal 2020 traz para o país, bem como a crescente importância que as plataformas de *crowdfunding* começam a ter em Portugal (tais como a *PPL* e a *MassiveMov Crowdfunding*).
- H) *Rankings* (reconhecimento internacional): Portugal e Lisboa, em particular, tem estado em constante destaque pelo crescimento que tem tido e pela escalada que tem feito em

vários *rankings* a nível internacional referentes a níveis de competitividade, inovação, empreendedorismo, recetividade, facilidade na criação de negócios, qualidade no turismo, qualidade de vida. O fato de Lisboa ter sido nomeada como Região Empreendedora Europeia 2015 pelo Comité das Regiões Europeias, de acordo com a Dr.^a Margarida Figueiredo (CML) foi o reconhecimento de todo o trabalho que tem sido desenvolvido e vem demonstrar de certa forma a qualidade dos resultados até agora alcançados.

- I) Recetividade à comunidade estrangeira (abertura da sociedade): para avaliar a recetividade da comunidade estrangeira em Lisboa serão tidos em conta vários fatores que comprovem isso, tais como: o aumento constante do número de turistas em Lisboa (a crescer consecutivamente desde 2009); o número de estudantes estrangeiros inscritos em instituições de ensino superior, em Lisboa, subiu quase 50% desde 2010, atingindo os 13.776 alunos, no ano letivo de 2012/2013 (tendo em conta alunos ao abrigo do programa Erasmus+ bem como estudantes internacionais que vêm para Portugal) e por último, o fato de na *Startup* Lisboa atualmente 30% dos empreendedores serem de origem estrangeira, prova o interesse crescente de Lisboa.
- J) Educação: Atualmente em Lisboa existem quatro mestrados, uma pós-graduação e um doutoramento que incidem sobre a temática do empreendedorismo, e inovação o que prova uma preocupação das instituições de ensino superior em tentar formar estudantes neste âmbito. Para além destes cursos superiores existe uma vasta oferta de entidades públicas e privadas, de *workshops* e cursos de curta duração sobre empreendedorismo e gestão de empresas.

Com a análise destes indicadores pretende-se que as respostas às questões colocadas inicialmente possam ser esclarecidas:

Q1: Qual a estratégia de promoção do empreendedorismo da Câmara Municipal de Lisboa?

R: A resposta a esta questão pode ser encontrada no capítulo 4.2.3. Estratégia da Câmara Municipal de Lisboa.

Q1.1: Quais são os apoios ao empreendedorismo da Câmara Municipal de Lisboa?

R: A resposta a esta questão pode ser encontrada no capítulo 4.2.5.1. Apoios ao empreendedorismo

Q1.2: O que torna Lisboa uma cidade atrativa para empreendedores?

R: A resposta a esta questão pode ser encontrada no capítulo 4.2.5. Incentivos a abrir uma *startup* em Lisboa.

Q1.3: Qual foi o efeito das ações desta estratégia na economia da cidade nos últimos cinco anos?

R: A resposta a esta questão está dispersa ao longo da dissertação sendo que a avaliação dos indicadores escolhidos poderá ser encontrada no capítulo 5.1. Análise dos Indicadores.

Q2: Quais as dificuldades que os empreendedores sentem em Lisboa e em Portugal?

R: A resposta a esta questão poderá ser encontrada nos capítulos 4.1.3. Barreiras ao empreendedorismo em Portugal e 4.2.7. Barreiras ao empreendedorismo em Lisboa.

Concluindo, podemos afirmar que existe de fato uma visão estratégica definida e planeada pela CML no que toca ao ecossistema empreendedor de Lisboa, com eixos de atuação com o intuito de fomentar o empreendedorismo e estimular o desenvolvimento económico da cidade. Nos últimos cinco anos temos visto que a evolução tem sido positiva em quase todos os indicadores e a posição nos vários *rankings* tem demonstrado que esta estratégia está a demonstrar bons resultados. No entanto os dados podem não ser totalmente conclusivos pois é uma estratégia recente, com poucos anos de amostragem. Com o futuro incerto como o que assistimos na Europa, no ano de 2015, não sabemos se esta tendência se manterá.

Em relação às dificuldades sentidas pela CML podemos ver que apesar do trabalho que tem sido feito até agora, ainda existem muitas barreiras que devem ser levantadas para que hajam mais empreendedores em Lisboa.

No entanto, como todos os entrevistados mencionaram, este processo não é estático e exige uma constante evolução, entrada de novos mercados e inovação permanente, pois há sempre algo mais a fazer. Para tal é necessário ouvir os empreendedores, perceber as suas

dificuldades e necessidades para que Lisboa se torne num polo de referência internacional no que toca ao empreendedorismo e definir estratégias em conjunto.

5.2. Limitações da investigação

Como grande parte dos académicos ambiciona, haveria sempre algo mais a investigar para tornar o trabalho mais completo, com mais tempo para adotar outros métodos de investigação que permitissem tirar conclusões do estudo que pudessem ser de maior relevância para a comunidade.

Este trabalho partiu da sugestão de investigação futura da dissertação de mestrado do colega Mestre Bruno Futre (2015) que muito contribuiu para a realização deste trabalho. Espero que este trabalho também possa ser útil para aprofundar a investigação sobre o tema.

Uma das dificuldades prendeu-se com a originalidade do estudo, pois é um tema muito atual, que exige uma constante atualização da informação recolhida o que significou que não havia um modelo de análise que pudesse ser seguido. Assim, a justificação da utilização dos indicadores, bem como os métodos de investigação utilizados para cada um, prendeu-se com a sensibilidade do investigador, aliado à investigação bibliográfica de estudos de outros ecossistemas.

5.3. Sugestões de pesquisa futura

«Lisboa está num bom caminho mas isto é um processo dinâmico, que nunca está acabado.
É sempre preciso fazer mais.»

(Dr. Rui Coelho - Diretor Invest Lisboa, 2015)

Como sugestão de pesquisa futura, que não foi feita na presente investigação, e que poderá ser feita futuramente:

- Um inquérito à comunidade de empreendedores atualmente em Lisboa com o intuito de perceber quais as dificuldades e barreiras sentidas, o que valorizam na cidade e quais as suas motivações nos dias de hoje.

- Estudar outras fases do processo empreendedor. Para esta investigação foi tida em conta a fase *early-stage* até à fase de conceção de ideias. No entanto, seria interessante investigar as necessidades e a forma de apoiar *startups* em diferentes fases de desenvolvimento: empresas em fase de expansão, depois de um processo de maturação e que procurem exportar produtos ou serviços. De forma a perceber o que estes agentes precisam e como é que se pode ajudar a criar empresas de alto rendimento em Lisboa.

- Fazer uma comparação direta entre a estratégia da CML para o empreendedorismo com outras cidades com boas performances neste âmbito, como é o exemplo de Silicon Valley e Boston nos Estados Unidos da América, casos como Copenhaga, Berlim, Helsínquia e Cambridge na Europa, ou mesmo casos portugueses como a cidade do Porto.

Espero que o presente trabalho possa servir de ponto de partida para outras investigações e contribuir para aprofundar o conhecimento no ramo do empreendedorismo.

Referências bibliográficas

- ACS, Zoltan; AUDRETSCH, David - Entrepreneurship, Innovation and Technological Change. Hannover: Now Publishers Inc, 2005. ISBN 1-933019-18-2.
- AHMAD, Nadim; SEYMOUR, Richard - Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. OECD Statistics Working Paper. ISSN 1815-2031. No 2008/01 (2008) Paris: OECD Publishing.
- AL-MUBARAKI, Hanadi; BUSLER, Michael - The incubators economic indicators: Mixed approaches. Journal of Case Research in Business and Economics. 4 (2011) 1-12.
- BAPTISTA, Rui; ESCÁRIA, Vitor; MADRUGA, Paulo - Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal. Small Business Economics ISSN 0921-898X. 30:1 (2008): 49-58.
- BARAÑANO, Ana Maria - Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Sílabo, 2004. ISBN 972-618-312.
- BATISTA, João (2015) – Semana de Empreendedorismo FCSH/NOVA: Conferência “Inspira-te! Experiências empreendedoras”
- BELL, Judith – Como realizar um projeto de investigação. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda, 1997. ISBN 972-662-524-6.
- BERGEK, Anna; NORRMAN, Charlotte - Incubator best practice: A framework. Technovation. ISSN 0166-4972. 28 (2008) 20-28.

- BERNARDINO, Susana; SANTOS, J. Freitas – O papel da formação, experiência profissional e percepção de viabilidade da iniciativa no empreendedorismo social em Portugal - Actas de la 4ª Conferencia Ibérica de Emprendimiento. CIEM 2014 - 4ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo. Pontevedra, Espanha, 23-26 Outubro 2014. Edição: Empreend y Universidade de Vigo. ISBN 978-989-97513-3-0.
- BRYMAN, Alan – Social Research Methods. Nova Iorque: Oxford University Press Inc, 2012. ISBN 978-0-19-958805-3.
- CARLSSON, Bo; BRAUNERHJEM, Pontus; MCKELVEY, Maureen; OLOFSSON, Christer, PERSSON, Lars; YLINENPÄÄ, Hakan – The Evolving Domain of Entrepreneurship. Small Business Economics. ISSN 0921-898X. 41:4 (2013).
- CARSRUD, Alan; BRÄNNBACK, Malin – Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? Journal of Small Business Management. ISSN 0047-2778. 49:1 (2011) 9-26.
- COTEC Portugal – Análise de Posicionamento relativo de Portugal: Innovation Digest, Janeiro 2014. Barómetro Inovação, Everis.
- COUGHAN, Peter – 1st Design Thinking Conference – Universidade Nova de Lisboa. 24 de abril de 2015.
- COWLING, Marc - Are entrepreneurs different across countries? Applied Economics Letters. ISSN 1350-4851. 7:12 (2000) 785-789.
- CRESWELL, John - Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Los Angeles: Sage, 2008. ISBN 978-1-4129-6557-6.
- Doing Business 2015: Going beyond efficiency. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 economies. 12th edition. Washington, International Bank for Reconstruction and Development: The World Bank. ISBN 978-1-4648-0351-2.

DRUCKER, Peter F. - Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 978-0-7506-8508-5.

“Economia de Lisboa em números 2014” – Coordenação: Direção Municipal de Economia e Inovação – Divisão de Estudos e Prospetiva.

“Economia de Lisboa em números 2015” – Coordenação: Direção Municipal de Economia e Inovação – Divisão de Estudos e Prospetiva (Nuno Caleia e Andreia Ramires).

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

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.

Flash Eurobarometer #283 - Entrepreneurship in the EU and beyond: A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China - Analytical report. The Gallup Organization. European Commission, 2010.

FUTRE, Bruno – O papel da CML na promoção do empreendedorismo na cidade de Lisboa. Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. 2015. Dissertação de mestrado.

GASPAR, Fernando – O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso. Lisboa, Edições Sílabo, Lda, 2010. ISBN 978-972-618-601-4.

GEI – Global Entrepreneurship Index 2015 – The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington DC, EUA, 2015.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor - Global Report (2013).

GEM Portugal – Global Entrepreneurship Monitor Portugal 2012 Report: Estudo sobre Empreendedorismo. Spi Ventures e ISCTE – IUL.

GEORGIU, Miltiades - Austerity Measures Impact on Entrepreneurship, Employment as Well as Income Distribution: A Panel Data Analysis in EU (2012).

GIBB, Alan – Enterprise Culture – Its meaning and implications for education and training. Journal of European Industrial Training. ISSN 0309-0590. 11:2 (1987) 3 – 38.

Global Benchmark Report 2014: Ready for globalisation? Copenhaga, Confederation of Danish Industry. ISSN 1901-6948.

GORJI, Mohammad; RAHIMIAN, Paria – The Study of Barriers to Entrepreneurship in Men and Women. Australian Journal of Business and Management Research. 1:9 (2011) 31-36.

GUPTA, Praaven – Inovação Empresarial no século XXI. Porto: Grupo Editorial Vida Económica, 2008. ISBN 978-972-788-287-8,

HISRICH, Robert; PETERS, Michael - Entrepreneurship. 5º Ed. New York: McGraw-Hill Hogher Education, 2002. ISBN 0-07-231406-0.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean - Entrepreneurship. 7ª Ed. New York: McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-007-125952-1.

HOOGENDOORN, Brigitte; ZWAN, Peter; THURIK, Roy – Social Entrepreneurship and Performance: The Role of Perceived Barriers and Risks. Erasmus Research Institute of Management – Report Series Research in Management. (2011)

HÜBNER, Maria Martha – Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Mackenzie, 1998. ISBN 85-221-0149-3.

- HUSSAIN, Dildar; YAQUB, Muhammad – Micro-entrepreneurs: Motivations, Challenges and Success Factors. International Research Journal of Finance and Economics. ISSN 1450-2887. 56 (2010) 22-28.
- IMD World Competitiveness Yearbook 2014. Lausanne, IMD World Competitiveness Center. ISSN 1026-2628.
- INFORMA DB – Radiografia das Startup Portuguesas: Quem são e o que representam estas empresas? Lisboa, Informa D&B. Maio, 2013.
- INFORMA DB – Barómetro: Dados Históricos (2010-2014)- Dezembro, 2014.
- KAO, Raymond; KAO, Kenneth; KAO Rowland – Entrepreneurship: A Philosophy and Sensible Alternative for the Market Economy. Londres: Imperial College Press, 2002. ISBN 1-86094-312-8.
- KAPLAN, Jack; WARREN, Anthony - Patterns of Entrepreneurship. 2ª Ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007. ISBN-13 978-0-471-73750-6.
- KRASNIQI, Besnik – Barriers to Entrepreneurship and SME Growth in transition: The Case of Kosova. Journal of Developmental Entrepreneurship. 12:1 (2007) 71–94.
- LANDSTRÖM, Hans; HARIRCHI, Gouya; ASTRÖM, Fredrik – Entrepreneurship: Exploring the knowledge based. Paper presented at the DIME Final Conference, 6-8 April (2011) Maastricht.
- MACROMETRIA (2013) – O ecossistema empreendedor de Lisboa: Análise dos resultados do primeiro inquérito às startups feito em Lisboa. Câmara Municipal de Lisboa.
- MCCAFFREY, Matthew – On the Theory of Entrepreneurial Incentives and Alertness. Entrepreneurship Theory and practice. ISSN 1042-2587. 38:4 (2013) 891-911.

- NAWASER, Khaled; KHAKSAR, Seyed; SHAKHSIAN, Fatemeh; JAHANSHAH, Asgar - Motivational and Legal Barriers of Entrepreneurship Development. International Journal of Business and Management. ISSN 1833-3850. 6:11 (2011) 112-118.
- OECD – Entrepreneurship at a Glance 2012. Report: “Quality Assessment of Entrepreneurship Indicators” - Annex A: List of indicators of entrepreneurial determinants. (version 6). Preparado para FORA: Dinamarca. (2012).
- PARENTE, Cristina; COSTA, Daniel; SANTOS, Mónica; CHAVES, Rosário - Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização. (2011).
- PARREIRA, Pedro; PEREIRA, Francisco; BRITO, Nuno – Empreendedorismo e Motivações Empresariais no Ensino Superior. Lisboa: Edições Sílabo, 2011. ISBN 978-972-618-645-8.
- PAPAOIKONOMOU, Eleni; SEGARRA, Pere; LI, Xiaoni - Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. Int Adv Econ Res. 18 (2012) 111-119.
- PORDATA – Retrato de Lisboa: 2011. Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan – Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa, Gradiva Publicações, Lda, 1998. ISBN 978-972-662-257-8.
- REDI: The Regional Entrepreneurship and Development Index – Measuring regional entrepreneurship 2013 Final Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. ISBN 978-92-79-37334-3.
- RENAULT, C. - Academic capitalism and university incentives for faculty entrepreneurship. The Journal of Technology Transfer. ISSN 08929912. 31:2 (2006)

227-239.

ROMÁN, Concepción; CONGREGADO, Emilio; MILLÁN, José – Start-up incentives: Entrepreneurship or active labour market program? Journal of Business Venturing. ISSN 0883-9026. 28:1 (2013) 151-175.

SARKAR, Soumodip - Empreendedorismo e Inovação. Lisboa: Escolar Editora, 2007. ISBN 978-972-592-209-5.

SCHOOOF, Ulrich - Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people. Small Enterprise Development Programme Job Creation and Enterprise Development Department - International Labour Office. Geneva, 2006. ISBN 978-92-2-118621-2.

SCHUMPETER, Joseph - Capitalism, Socialism and democracy. 5^a ed. London: Routledge, 1976.

SHANE, S. - A general theory of entrepreneurship. Editor: VENKATARAMAN, Sankaran. Londres: Edward Elgar Publishing Limited, 2003. ISBN 978 184376 3826.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. - The Promise of Entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. 25:1 (2000) 217-228.

SILVA, Marco; CORREIA, Manuela; SCHOLTEN, Marc; GOMES, Luiz - Cultura nacional e orientação empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 14:1 (2008) 65-84. ISSN.

SOUSA, Maria; BAPTISTA, Cristina – Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha. Lisboa: Pactor – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.

Startup Ecosystem Report 2012 – Startup Genome e Telefonica Digital.

STOKES, David; WILSON, Nick; MADOR, Martha - Entrepreneurship. Hampshire: Cengage Learning EMEA, 2010. ISBN 978-1-4080-0745-7.

The Nordic Growth Entrepreneurship Review 2012: Understanding growth in young Nordic firms. Oslo, Nordic Innovation publication, 2013. ISBN 978-82-8277-053-8.

THORNTON, Patricia – The Sociology of Entrepreneurship. Annual Review Sociology. ISSN 0360-0572. 25 (1999) 19–46.

TYSZKA, Tadeusz; CIESLIK, Jerzy; DOMURAT, Artur; MACKO, Anna - Motivation, self-efficacy, and risk attitudes among entrepreneurs during transition to a market economy. The Journal of Socio-Economics. ISSN 1053-5357. (2011) 1-8.

VENDRELL-HERRERO, Ferran; GONZÁLEZ-PERNÍA, José; PEÑA-LEGAZKUE, Iñaki - Do incentives matter to promote high technology-driven entrepreneurial activity? International Entrepreneurship and Management Journal. ISSN 1554-7191. 10:1 (2014) 43–66.

WEF - World Economic Forum - Enhancing Europe's Competitiveness: Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe. 2014. Insight Report. REF 160614.

WIKLUND, Johan; DAVIDSSON, Per; AUDRETSCH, David; KARLSSON, Charlie - The future of entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice. 35:1 (2011) 1-9.

YIN, Robert K. - Case study research: design and methods. 4^a ed. Thousand Oaks: Sage, 2008. ISBN 978-1-4129-6099-1.

ZWAN, Peter; ZUURHOUT, Patroesjka; HESSELS, Jolanda - Entrepreneurship education and self-employment: The role of perceived barriers. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SME's. (2013).

APÊNDICES

Apêndice A - Guiões das entrevistas

Guião Entrevista: Dr. Rui Coelho – Invest Lisboa

Informações:

Nome: Rui Ramos Pinto Coelho

Cargo: Diretor executivo Invest Lisboa

Local da entrevista: Sede da Invest Lisboa (Rua Portas de Santo Antão, 89 - 1169-022 Lisboa)

Data e hora: 29/04/2015 - 15:00 | Duração: 45 minutos

Estrutura da entrevista:

Agradecer disponibilidade.

Pedir autorização de gravação e pedir que informe se houver informação confidencial.

Apresentação e justificação a importância da entrevista.

O objetivo desta entrevista consigo é recolher a visão de alguém que lida com vários empreendedores estrangeiros que escolhem a cidade de Lisboa para lançarem ou expandirem os seus negócios. E assim perceber quais as dificuldades que, de acordo com a sua perceção esses empreendedores mais sentem. E por outro lado quais as razões que os fazem vir para Lisboa e como é que os apoios da CML contribuem para isso?

Entrevista:

Como surgiu o projeto Invest Lisboa?

Em relação aos empreendedores que decidem vir para Lisboa quais considera ser as principais razões para escolherem a nossa cidade?

Dos apoios que a CML fornece aos empreendedores quais os que esses empreendedores consideram mais relevantes?

Quais as principais dificuldades que os empreendedores com que tem lidado mais sentem?

O que torna Lisboa uma cidade atrativa para empreendedores?

Lisboa é uma Região Empreendedora Europeia?

Que conselho daria a um empreendedor em início de carreira?

Quais as razões para um empreendedor criar uma empresa em Lisboa?

Agradecimentos finais.

Guião Entrevista: Dr.^a Ana Santiago – *Startup* Lisboa

Informações:

Nome: Ana Santiago

Cargo: Head of communication and community engagement

Local da entrevista: *Startup* Lisboa (Rua da Prata, 80, 1100 Lisboa, Portugal)

Data e hora: 15/06/2015 - 11:00 | Duração: 40 minutos

Estrutura da entrevista:

Agradecer disponibilidade.

Pedir autorização de gravação e pedir que informe se houver informação confidencial.

Apresentação e justificação a importância da entrevista.

O objetivo desta entrevista é recolher a visão de alguém que lida com vários empreendedores que escolhem a cidade de Lisboa para lançarem os seus negócios. E assim perceber quais as dificuldades que, de acordo com a sua perceção esses empreendedores mais sentem. E por outro lado quais as razões que os fazem vir para Lisboa e como é que os apoios da CML contribuem para isso?

Entrevista:

Como surgiu a *Startup* Lisboa?

Qual acha que é o peso que a *Startup* Lisboa (e os seus apoios) tem no panorama geral de uma pessoa que quer criar um negócio empreendedor?

Em relação aos empreendedores que decidem criar os seus negócios em Lisboa quais considera ser as principais razões para escolherem Lisboa?

E dos apoios que a CML fornece aos empreendedores quais considera que esses empreendedores consideram mais relevantes?

Quais considera que são as principais dificuldades que os empreendedores com que tem lidado aqui na *Startup* Lisboa mais sentem?

O que torna Lisboa uma cidade atrativa para empreendedores?

Lisboa é uma Região Empreendedora Europeia?

Que conselho daria a um empreendedor em início de carreira?

Quais as razões para um empreendedor criar uma empresa em Lisboa?

- Agradecimentos finais

Guião Entrevista – Dr.^a Margarida Figueiredo (Câmara Municipal de Lisboa)

Informações:

Nome: Ana Margarida Figueiredo

Cargo: Diretora do Departamento Emprego, Empreendedorismo e Empresas - Direção Municipal da Economia e Inovação (DMEI - DEEE)

Local da entrevista: Câmara Municipal de Lisboa: Campo Grande nº25 - 7°C Lisboa

Data e hora: 23/06/2015 - 10:00 | Duração: 50 minutos

Estrutura da entrevista:

Agradecer disponibilidade.

Pedir autorização de gravação e pedir que informe se houver informação confidencial.

Apresentação e justificação a importância da entrevista.

O objetivo desta entrevista é perceber qual a estratégia da CML quanto à promoção do empreendedorismo na cidade, quais as dificuldades que, de acordo com a sua perceção, os empreendedores mais sentem. E por outro lado quais as razões que os fazem vir para Lisboa e como é que os apoios da CML contribuem para isso?

Entrevista:

O que é que a Câmara Municipal de Lisboa tem feito para promover o empreendedorismo?

E qual tem sido a sua estratégia?

Quais os principais apoios que a CML fornece aos empreendedores?

De que forma as parcerias todas da CML criaram algo inovador que apoia o empreendedorismo?

Quais têm sido as principais dificuldades que a CML tem encontrado para o desenvolvimento deste ecossistema?

Qual acha que é o peso da CML (e os seus apoios) no panorama geral de uma pessoa que quer criar um negócio empreendedor?

Em relação aos empreendedores que decidem criar os seus negócios em Lisboa quais considera ser as principais razões para escolherem Lisboa?

E dos apoios que a CML fornece aos empreendedores quais considera que esses empreendedores consideram mais relevantes?

Quais considera que são as principais dificuldades que os empreendedores em Lisboa mais sentem?

Qual tem sido o reconhecimento que a cidade de Lisboa tem tido?

Lisboa é uma Região Empreendedora Europeia?

Quais as razões para um empreendedor criar uma empresa em Lisboa?

Agradecimentos finais.

Guião Entrevista – Tim Vieira (empresário e investidor – Shark Tank)

Informações:

Nome: Tim Vieira - Shark Tank

Local da entrevista: Hotel Miragem (bar do piso 3) em Cascais (Av. Marginal 8554)

Data e hora: 23/06/2015 - 15:30 | Duração: 45 minutos

Estrutura da entrevista:

Agradecer disponibilidade.

Pedir autorização de gravação e pedir que informe se houver informação confidencial.

Apresentação e justificação a importância da entrevista.

O objetivo desta entrevista é recolher a visão de um empreendedor em série. O que o motiva? Que dificuldades tem encontrado? E quais as razões para escolher Lisboa?

Entrevista:

Como alguém que contacta diariamente com empreendedores quais consideram ser as vantagens do ecossistema empreendedor de Lisboa?

Alguma das empresas que investiu usufrui de algum apoio da CML?

Como disse na sua conferência, no ISCAL, nunca teve acesso a este tipo de apoios: Acha que são positivos?

Quais considera ser as principais razões para escolher Lisboa?

E dos apoios que a CML fornece aos empreendedores quais considera que esses empreendedores consideram mais relevantes?

Quais considera que são as principais dificuldades/barreiras que os empreendedores com que tem lidado mais sentem? Como é que eles as têm ultrapassado?

O que torna Lisboa uma cidade atrativa para empreendedores?

Lisboa é uma Região Empreendedora Europeia?

Que conselho daria a um empreendedor em início de carreira?

Quais as razões para um empreendedor criar uma empresa em Lisboa?

Agradecimentos finais.

Apêndice B - Rede de Incubadoras de Lisboa

Incubadoras:

- *Startup* Lisboa (Tech e Commerce)
- Centro de Incubação e Desenvolvimento (CID) – LISPOLIS (Polo Tecnológico de Lisboa)
- Centro de Inovação da Mouraria
- Village Underground
- IDEIAhub
- Dock38
- EDP Starter
- Fábrica de Startups Banif
- Eggnest (Oeiras)

Incubadoras universitárias:

- LABS Lisboa / Audax – Incubadora de Inovação (ISCTE- IUL)
- TEC LABS (FCUL)
- INOVISA (Instituto Superior de Agronomia)
- Madan Parque (FCT/NOVA)
- Centro de INOVAção (FCSH/NOVA)
- Play (Universidade Lusófona)
- Protótipo Lisboa (Belas Artes – UL) – Project Lab
- Incubadora Taguspark – Parque de Ciência e Tecnologia (Instituto Superior Técnico)

Apêndice C – Espaços de *Cowork* em Lisboa

- Cowork Lisboa
- Liberdade 229
- Central Station
- IdeiaHub
- A Vila Business Centers
- Bairro Cowork
- Leap
- Coworkcentral
- LiberOffice
- Latino Coelho 87 Business Center
- Espazo
- Espaço 3D
- Lisboa Biz
- MU workspace
- mycoworkspace.com
- Main Hub
- Rés-do-chão 119
- River View Lisbon Office Center
- Todos.pt
- Startup Now
- Sitio Powered by Poligono
- Work in Marquês
- Work united

- Space4U – Fundação São João de Deus
- Oficina Colectiva
- Mais Cowork Lisbon
- Centro de Negócios Ideia Atlântico – Lisboa
- Lx Office
- Centro Corporativo de Negócios
- Workspace Living Business
- LINNK

Apêndice D - FabLabs em Lisboa

1) FAB LAB Lisboa

Inaugurado em 2013 no Mercado do Forno de Tijolo o Fab Lab Lisboa, é um espaço de fabricação digital e prototipagem, onde o objetivo principal é transformar ideias em realidade, permitindo a criação de novos produtos, que por sua vez se possam transformar em valor, em emprego e em riqueza gerada na cidade e no país.

Neste espaço-oficina está disponível equipamento industrial, acessível e seguro, como fresadoras de pequeno e grande porte, máquinas de corte a laser e de corte de vinil, impressora 3D, uma bancada de eletrónica, computadores e respetivas ferramentas de programação informática suportadas por *software* CAD e CAM.

2) FabLab EDP

Um dos primeiros a existir no país o FabLab EDP surgiu de uma parceria entre a Labelec e a EDP Inovação e pretende integrar uma rede nacional de outros laboratórios que possam vir a ser criados e fomentar a troca de experiências com os existentes em vários países do mundo.

3) Vitruvius FabLab – ISCTE

O Vitruvius FabLab – ISCTE-IUL tem como objetivo principal a exploração de novos métodos de abordagem ao projeto arquitetónico. Além do equipamento, o VFabLab através da sua equipa (profissionais especializados) proporciona auxílio necessário em todas as etapas: no desenho CAD, na modelação 3D e nos princípios de fabricação.

4) AltLab

O AltLab sendo um coletivo independente dedica-se à pesquisa e experimentação nos *media* e no uso da tecnologia. Fundou-se em noções de *software/hardware* livre para que haja uma partilha de conhecimento e experimentação.

Apêndice E - Programas de aceleração

Startup Discoveries

Energia de Portugal

Startup Pirates Lisbon

Lisbon Challenge (powered by Beta-i)

Vodafone Labs Lisboa

Acredita Portugal (parceiro CML)

Shark Tank PT

Beta Start (by Beta-i)

Mini Seedcamp 2014

Startup Lisboa Momentum (a começar em setembro 2015)

Prémios/Concursos:

Prémio Inovação NOS 2015 (privado)

Lisbon Vodafone BIG Apps (apoio da CML)

Energia de Portugal (EDP, Expresso e Fábrica de Startups)

Concursos Universitários:

Poliempreende – Instituto Politécnico de Lisboa

Prémio de Empreendedorismo Santander FCSH/NOVA – Universidade NOVA de Lisboa

NOVA Idea Competition – Universidade NOVA de Lisboa

Audax Negócios à prova – ISCTE IUL

Building Global Inovators – ISCTE IUL

Apêndice F - Formas de financiamento

Lisboa Empreende (CASES) - Microcrédito

Startup Loans (Fundo FINICIA)

Lisgarante

Portugal 2020

Business Angels:

Portugal Ventures

Faber Ventures

Shilling Capital

Business Angels e Capital de Risco:

> Busy Angels

> Change Partners Private Equity

> Espirito Santo Ventures

> Maverick SGPS

> Novabase Capital, Sociedade de Capital de Risco, S.A.

> Pathena SGPS

> Patris Capital, Sociedade de Capital de Risco, S.A.

Business Angels (ao abrigo do programa Compete):

> A2B SGPS, S.A.

> Blue Early Investments , SGPS, S.A.

> Creative Wings S.G.P.S., S.A.

- > ENSAIOLUCRO, SGPS, LDA
- > First Angels SGPS S.A.
- > FOURWINGS FUND SGPS, SA
- > FUTURCRITÉRIO, S.G.P.S., SA
- > GO BIG OR GO HOME, S.A.
- > Green Capital SGPS,SA
- > IA-FCI Agro-Indústrias, SGPS, SA
- > IA-FCI Ciências de Vida, SGPS, SA
- > IA-FCI Energia e Ambiente, SGPS, SA
- > IA-FCI Habitat Sustentável, SGPS, SA
- > IA-FCI Indústrias Criativas, SGPS, SA
- > IA-FCI Nanotecnologias, SGPS, SA
- > IA-FCI Saúde, SGPS, SA
- > IA-FCI TICE, SGPS, SA
- > IndexTalent – Serviços de Apoio a Projectos Tecnológicos, Lda.
- > Iniciativa Nobre, Lda.
- > Lisbon Angels, SGPS, S.A.
- > No Trouble, Gestão e Desenvolvimento Empresarial, Lda.
- > PNV CAPITAL, SGPS, S.A.
- > Red Star S.A.
- > Seed Capital SGPS, S.A
- > Sequóia Retalho e Indústria Alimentar Investimentos, SGPS, SA
- > Sequóia Saúde e Tecnologia Investimentos, SGPS, SA
- > SMART VENTURES – Business Angels, SGPS
- > TAGUS INNOVATION FOR GROWTH SGPS, S.A.

> VIVA EDGE POWER, SGPS, SA

Fundos Capital de Risco

> AICEP Capital Global Internacionalização

> ASK Capital

> ASK Celta

> Beta Ciências da Vida FCR

> Capital Criativo I

> Critical Ventures I

Crowdfunding:

PPL

MassiveMov Crowdfunding

ECN - European Crowdfunding Network

Apêndice G - Eventos de Empreendedorismo em Lisboa

A) Semana do Empreendedorismo de Lisboa (Maio)

B) Global Entrepreneurship Week (Novembro)

C) Startup Lisboa Take Off

D) Go Youth Conference

E) Festival IN

F) Lisbon Digital Week

G) Lisbon Sessions – By Portuguese Entrepreneurs

H) BREAK (Hotel Florida)

I) Ignite Portugal

J) TiE Boot Camp

K) Switch Conference

Um evento que alberga várias conferências de empreendedorismo. Todos os anos centenas de delegações apresentam-se no evento presencialmente ou *online*, partilhando e discutindo ideias criativas, empreendedorismo, inovação e tecnologia.

L) Lisboa Startup Pirates

Tendo como tema “Empreendedorismo para Jovens Espetaculares”, o movimento internacional de origem portuguesa Startup Pirates. A iniciativa pioneira em Lisboa junta, jovens empreendedores, oradores e mentores em locais tão inusitados como um veleiro em pleno rio Tejo. Das iniciativas decorridas destacam-se os *workshops* temáticos para criação de negócios, os talks motivacionais com mentores e o networking.

M) Sandbox Global Summit

O Sandbox Global Summit 2012 juntou em Lisboa membros da Sandbox Network - rede mundial de jovens, que promove o empreendedorismo jovem e a inovação em domínios tão diversos como as ciências, a tecnologia, a inovação social e as artes.

N) Silicon Valley comes to Lisbon

Silicon Valley Comes to Lisbon realizou-se nos dias 17 e 18 de novembro de 2011, na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa, como parceiro estratégico. Este evento, pela primeira vez presente em Portugal, acolheu um grupo de empresários e investidores com o objetivo de inspirar universitários, profissionais e potenciais empresários para renovar as regras e dar novas formas a grandes indústrias de mídia, jogos, energia e saúde.

O) TEDx Edges

Com o objetivo de proporcionar uma verdadeira experiência ao estilo das mundialmente famosas conferências TED, a Beta-i, em parceria com a Fundação Champalimaud, e tendo a Câmara Municipal de Lisboa como parceiro institucional, organizou a conferência TEDxEdges.

P) Eurobest – The European Festival of Creativity

O Festival Europeu de Criatividade – que se vem debruçar no potencial das indústrias criativas. O maior festival europeu de publicidade e comunicação premeia a excelência criativa.

Q) 3 Days Startup Lisbon - <http://lisbon.3daystartup.org/>

O 3 Day Startup inclui 72 horas de *workshops* práticos sobre competências empreendedoras a estudantes universitários em situações extremas.

R) SAPO Codebits

S) Startup Live (2013)

T) Lean Startup Machines

U) Fabrica de Startups Banif (Learning by sharing)

V) Geek girls carrot

W) Startup Weekend

X) European Creative Hubs (janeiro 2015)

Y) Lisbon Investment Summit

